

*Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y*

СОДРЖИНА

Резиме	3
Abstract	4
Вовед	5
I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ	7
1. Генерациска разновидност на пазарот на трудот.....	7
1.1 Основни генерациски карактеристики на вработените.....	8
1.2 Вредности и способности на Генерацијата Y важни за пазарот на трудот.....	13
2. Мотивирање на вработените	14
2.1 Интринзична наспроти екстринзична мотивација.....	16
2.1.1 Фактори од кои зависи интринзичната мотивација.....	19
2.1.2 Надворешни фактори кои влијаат врз мотивацијата	20
2.1.3 Ефектот на пренатрупаност во мотивацијата	23
2.4 Модел на вкупна награда.....	26
3. Менаџирање на вработените и лидерство	29
3.1 Работа насочена кон цел.....	32
3.3 Менаџирање кон мотивација.....	33
4. Лидерски стилови и мотивација на вработените	36
4.1 Силови на лидерство	36
4.2 Улога на менаџерите во мотивирање на вработените.....	45
4.3 Улога на менаџерите во привлекување и задржување на вработени.....	49
II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ	58
1. Предмет на истражување.....	58
2. Цел и карактер на истражувањето.....	58
3. Задачи на истражувањето.....	58
4. Хипотези.....	59
5. Варијабли во истражувањето.....	60
6. Методи, техники и инструменти во истражувањето.....	60
7. Популација и примерок.....	61
8. Статистичка обработка на податоците.....	61

*Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацјата на вработени од Генерацијата Y*

9.Организацја и тек на истражувањето.....	62
III РЕЗУЛТАТИ.....	62
1.Основни демографски карактеристики на испитаниците.....	62
2.Резултати во однос на материјалната и нематеријалната мотивација.....	65
3.Резултати во врска со тестирањето на хипотезите.....	83
IV ДИСКУСИЈА.....	90
V ЗАКЛУЧОК.....	97
VI ЛИТЕРАТУРА.....	101
VII ПРИЛОЗИ	

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

Резиме

Во време кога на пазарот на трудот се активни неколку генерации вработени, важно е да се познаваат нивните карактеристики за да се овозможи управување со човечките ресурси соодветно на нивните потреби. Иако во трудот се разгледани основните карактеристики на сите генерации кои се присутни на пазарот на трудот, во фокусот е последната генерација на вработени-генерацијата Y која наскоро ќе биде доминатно застапена на работните места во работните организации. Оваа генерација, во споредба со претходните генерации, покажува специфични ставови и размислувања. Во трудот особено се става акцент на разгледување на начините за привлекување, мотивирање и задржување на најталентираните и најквалитетни членови од оваа генерација. Се анализираат ставовите на две независни групи - студенти и вработени. Главна цел на истражувањето е да се испитаат ставовите кон различни форми на награди имајќи предвид некои индивидуални карактеристики на испитаниците. Емпириското истражување обезбеди наоди за важноста на вкупната награда на вработените и аспирантите за работни места, што е од особена важност за менаџерите на човечки ресурси од аспект на привлекување, мотивирање и задржување на вработените во организацијата.

Клучни зборови: *Генерација Y, Модел на вкупна награда, материјални награди, нематеријални награди*

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

Abstract

In times when on the labour market there are active several generations of employees, it is crucial to know their characteristics in order to be able to manage the human resources according to their needs. Although, in this paper I will look into all the characteristics of all generations of employees which are on today's labour market the focus will be on the last generation Y which will soon dominate on the work places in all organizations. This generation compared to the previous ones shows specific attitudes and thoughts towards things. In the paper there will be stress on how to attract, motivate and keep the most talented and the most qualified members of this generation. We will analyze the standpoints of two independent groups- students and employees. The main purpose of the research is to examine the attitudes towards different forms of rewarding, considering some of the individual characteristics of the subjects. The empirical research will provide data about the significance of total reward of the employees and the potential candidates, which is of the utmost importance for the managers of human resources so they can better attract, motivate and retain the employees in the organizations.

Keywords: *Generation Y, Total Rewards Model, Material reward, Nonmaterial reward*

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

ВОВЕД

Општо прифатено е мислењето дека постојат разлики помеѓу различни генерации на вработени кои се резултат на значајни општествени, економски и други услови. На пазарот на трудот постојат неколку генерации на вработени, од кои само мал дел се Традиционалисти (родени во периодот од 1925 до 1945), а потоа следуваат Бејби-бумери (родени во периодот од 1945 до 1960 година), Генерацијата X (родени во периодот од 1960 до 1980), Генерација Y (од 1980 до 2000) и Генерацијата Z (во периодот по 2000 година) (Meier и Crocker, 2010; Lim, 2012). Времето во кое се родени членовите на една одредена генерација и во кое растеле и се едуцирале придонесува тие да имаат слични ставови, очекувања и размислувања (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015).

На територијата на нашата Република во овој момент најголемиот број вработени и припаѓаат на Генерацијата X, а тие набрзо ќе бидат наследени од Генерацијата Y.

Поради фактот што Генерацијата Y во блиска иднина ќе има значајни позиции во организациите, пред менаџерите за човечки ресурси се поставува прашање кој е најдобриот начин за привлекување, мотивирање и задржување на најталентираните и најквалитетните од таа генерација. Пристапот кон оваа генерација треба да се разликува во однос на претходните, бидејќи тие располагаат со знаења, умеења и вештини соодветни на новите предизвици (дигиталната и технолошката револуција има најзабележливо влијание кај Генерацијата Y). Членовите на Генерацијата Y се отворени, толерантни, иновативни, флексибилни и општествено одговорни, имаат потреба за баланс меѓу приватниот и професионалниот живот (преферираат да имаат доволно време за семејството, пријателите, за одмор итн.), сакаат да го работат тоа што го сакаат и што ги исполнува.

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацјата на вработени од Генерацијата Y***

Генерацијата Y претставува релативно нова генерација на пазарот на трудот која, како што докажуваат многу истражувања, значително се разликува од сите претходни генерации во поглед на нејзините способности, вредности, ставови и очекувања во врска со работното место и со приватниот живот. Токму овие карактеристики на Генерацијата Y, претставуваат императив за менаџерите кои треба да посветат поголемо внимание за детектирање на изворите на мотивирање на своите вработени, практикување на лидерство кое инспирира, создавање услови за раст и развој, стимулативна работна средина, рамнотежа на професионалниот и приватниот живот.

*Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y*

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. ГЕНЕРАЦИСКА РАЗНОВИДНОСТ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ

На пазарот на трудот во моментов се присутни неколку генерации на вработени. Генерациите се создаваат со групирање на поединците врз основа на слична возраст, историски и општествени настани и врз основа на карактеристиките и однесувањата што се специфични за нив. На овој начин се создале следните генерации на вработени: Традиционалисти, Бејби-бумери, Генерација X, Генерација Y и Генерација Z (Lim, 2012). Традиционалистите и членовите на најновата Генерација Z на пазарот на трудот се присутни во најмал процент. Односно, Традиционалистите се на крајот од својата кариера, а членовите на Генерацијата Z допрва треба да се вклучат на пазарот на трудот. Од друга страна, Бејби-бумерите, членовите на Генерациите X и Y во моментов се во најголем процент присутни на пазарот на трудот.

Проучувањето на генерациските разлики е важно бидејќи тие имаат влијание врз сите аспекти на работното место: организациската клима, организациската култура, стилот на комуникација, очекувањата во врска со платата и другите материјални награди, стилот на лидерство, технолошките потреби итн. (Karoo и Solomon, 2011).

Доколку менаџерите за човечки ресурси сакаат да привлечат и задржат таленти треба многу добро да ги познаваат темелните генерациски карактеристики. Секоја генерација носи вредности кои во комуникација со вредностите на другите генерации треба да се искористат доволно добро за да можат организациите да постигнат конкурентска предност и да ги намалат

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацјата на вработени од Генерацијата Y

потенцијалните меѓугенерациски конфликти (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015). Од тие причини, во услови на повеќегенерациски работни сили неопходно е да се создадат услови за работна средина во која од секоја генерација на вработени ќе може да се извлече најдоброто (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015).

1.1. Основни генерациски карактеристики на вработените

За генерацијата родени пред 1945 година најчесто се користат називите: **Традиционалисти, Ветерани** или **Тивка генерација**. Главните настани за кои може да се каже дека сигурно влијаеле на оваа генерација се Големата криза или депресија (Kroog и Solomon, 2011) и Втората светска војна (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015). Бидејќи живееле во време кое се карактеризира со пад во економијата и пад на вработеноста, припадниците на оваа генерација особено ја ценат работата и работодавачите (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015). Тие го ценат авторитетот на работното место, не ја сакаат големата автономија во работата односно ги почитуваат хиерархиските односи (Hernaus, Pološki Vokić, 2014). Традиционалистите преферираат прецизност во поделбата на работните места и улогите, авторитет, лојалност кон државата, семејството и компанијата во која работат (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015), строго почитување на правилата, конзистентност, реалност, трпеливост (Hernaus, Pološki Vokić, 2014).

Најголем мотивациски фактор за оваа генерација вработени е високата плата, можноста за унапредување, јавното признание и сигурноста на работното место, го ценат и општото добро и тимската работа. Тие не се склони кон преземање ризик и не покажуваат подготвеност за промени на кои тешко се прилагодуваат (особено технолошките достигнувања), не сакаат конфликти, ретко изразуваат незадоволство или несогласување со мислењата на другите луѓе. Традиционалистите ги почитуваат цврстите меѓучовечки односи, одлуките

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

донесени за општото добро, и контактираат "лице в лице"- што придонесува да бидат добри ментори (Hernaus, Pološki Vokić, 2014).

Крајот на Втората светска војна го означува почетокот на генерацијата на **Бејбибумери** (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015). Во тој период невработеноста се намалува, приходите се зголемуваат, и следува економското закрепнување кое рапидно расте со стапката на наталитет (Rimas, 2012). Генерацијата на Бејбибумери може да се нарече и генерација "јас" (Rimas, 2012), бидејќи се одликува со себичност, самодоволност и материјализам (Hernaus, Pološki Vokić, 2014).

Иако повеќето од Генерацијата Бебибумери се пензионирани или се пред пензионирање, тие до неодамна доминираа на пазарот на трудот, на работното место беа на високи позиции, со солидни плати и престижни позиции (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015), а за возврат беа лојални и тежнееа кон вработување на долги рокови (Бредли, 2003). Желбата да се работи на високи и угледни позиции и нивниот натпреварувачки дух придонесоа тие да инвестираат многу во себе и постојано да напредуваат во својата кариера.

Тие бараат работа со која можат да се идентификуваат, која е значајна и предизвикувачка. Репутацијата и јавното признавање и признавањето во парична смисла како и статусните симболи (на пр. титула, резервирано паркинг место) се важен мотиватор за оваа генерација (Hernaus, Pološki Vokić, 2014). Кога комуницираат со колегите, тие претпочитаат личен контакт, тие се тимски играчи и негуваат добри меѓучовечки односи. Од претпоставените очекуваат лидерски стил кој ќе ги вклучува и нивните мислења и сугестии односно партиципативен стил на лидерство без многу строги правила. Ова е генерација која многу сака да работи, па во литературата се опишува како генерација која "живее за да работи" (Hernaus, Pološki Vokić, 2014).

Генерацијата X е малубројна генерација која е во сенка на своите родители (Бејбибумерите). Бидејќи членовите на Генерацијата X добија најмалку внимание како од своите родители така и од научниците, оваа генерација често се

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

нарекува "невидлива" или "изгубена" генерација (Rimas, 2012). Чернобил и појавата на СИДА се основните проблеми што ги обележаа развојот на генерацијата X, но појавата на ТВ, видео игрите и почетоците од развојот на интернетот и донесоа голем број предности на оваа генерација (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015). Генерацијата X е контрадикторна на нивните претходници (бејбибумери), односно тие "работат за да живеат". Занемарени од родителите кои биле преокупирани со кариерата и работата, оваа генерација рано созреа, се осамостои и фокус става на семејството и квалитетот на животот (Rimas, 2012). Членовите на оваа генерација се независни, се потпираат на сопствената интуиција и се скептични (Кароог и Solomon, 2011), па дури и цинични кон авторитетите (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015). За генерацијата X може да се каже (Hernaus, Pološki Vokić, 2014) дека се флексибилни и прилагодливи на промените, превземаат ризик и се со претпремачки дух. Оваа генерација не сака авторитет и цврсти хиерархиски односи, го цени лидерство и конкурентноста, не е лојална и не верува во сигурноста на работното место поради лошите меѓучовечки односи, слаби се во тимската работа и секогаш им е поважен квалитетот отколку квантитетот (Hernaus, Pološki Vokić, 2014). Тие придаваат големо значење на рамнотежата помеѓу приватниот и професионалниот живот и неволно го жртвуваат својот приватен живот и времето за организацијата во која работат (Кароог и Solomon, 2011). Парите не се единствената мотивација за работата, од работодавецот очекуваат интересна и предизвикувачка работа, како и континуирано подобрување и развој на флексибилни форми на работа за усогласување на нивните приватни и професионални обврски (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015).

Основни карактеристики на Генерацијата Y

Генерацијата Y од најраното детство е изложена на поголем број медиуми, образовни можности и глобална средина (Anantatmula и Shrivastav,

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

2012). Оваа генерација ја обележа Интернетот и брзиот развој на технологијата (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015), па затоа таа често и се нарекува со имиња како: Дигитална генерација, Сајбер генерација, генерација Нинтендо, Интернет-генерација (Rimas, 2012), генерација.com (Howe, Strauss, 2000.) итн. Но, најпозната е како Милениумска генерација и Ехо-бумери поради некои сличности со генерацијата Бејбибумери (Karoor и Solomon, 2011).

Детството на постарите членови од Генерациите Y се карактеризира со економски просперитет и мир, што има влијание врз развојот на оптимистичкиот дух, но исто така и со војната на Блискиот Исток и честите терористички напади кои сигнализираат претпазливост во иднина и важност на цврстите семејни односи (Rimas, 2012). На крајот од првата деценија на 21 век, кога постарите членови на Генерацијата Y требаше да се појават на пазарот на трудот настапи глобалната криза, економијата почна да тоне и сеуште не е целосно закрепната. Рецесијата влијаеше на ситуација во која генерацијата Y во истиот животен циклус како и претходните две генерации се соочува со зголемување на нивото на сиромаштија и невработеност и намалување на нивото на богатство и приходи (Pew Research Center, 2014).

Членовите на Генерацијата Y, од својата најраната возраст, поседуваат компјутер и имаат пристап до интернет (Guillot-Soulez, Soulez, 2014) и се нарекуваат и дигитални копачи (digital natives) (Anantatmula и Shrivastav, 2012). Оваа генерација е под значајно влијание на телевизијата, мобилните телефони, видео игрите, како и интернет конекција со чија достапност се постигнува пристап до неограничен број на информации во краток временски период. Интернетот овозможи добра информираност и глобална поврзаност преку социјалните мрежи кои имаат значајна улога во животот на оваа генерација. Фејсбук и Твитер се најважните социјални мрежи, а членовите кои бараат работа ги користат и професионалните мрежи, најчесто, LinkedIn (Anantatmula i Shrivastav, 2012). Може да се каже дека тие се "зависни" од технологијата. На Интернет бараат решенија за проблеми и комуницираат преку наведените социјални мрежи, смс пораки,

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Вибер и е-маил. Сите овие форми на комуникација овозможуваат брз и непосреден одговор без лични контакти (Krasulja, Radojević, Janjušić, Vujić, 2015).

Генерацијата Y се карактеризира со високо ниво на самопочитување и самодоверба (Anantatmula и Shrivastav, 2012), чувство дека се во право и дека сè е можно (PrincetonOne, 2008). Тие се оптимисти, имаат големи очекувања за себе и за другите (PrincetonOne, 2008), се сметаат себе си за екстремно прилагодливи, отворени и толерантни (Anantatmula и Shrivastav, 2012), свесни за социјалните разлики кон кои се однесуваат одговорно (Hernaus и Pološki Vokić, 2014). Блиските семејни врски (Hernaus и Pološki Vokić, 2014), како и пријателството имаат високо место за нив (PrincetonOne, 2008).

Самодовербата може да се припише на фактот што оваа генерација уживала безусловна родителска поддршка (PrincetonOne, 2008). Токму поради поддршката на родителите оваа генерација се смета за посебна и подготвена да направи нешто важно со преземање одговорност. Родителите на генерацијата Y повеќето од времето го поминувале на работа и заради тоа членовите на оваа генерација многу рано се осамостоиле (PrincetonOne, 2008). Поради чувството на сигурност и родителската грижа оваа генерација има чувство на самопочит и во споредба со другите генерации порано испробуваат нови работи и многу прашуваат ("Зошто генерација"). Генерацијата Y е амбициозна, се стреми кон висок квалитет на живот (PrincetonOne, 2008).

Членовите на Генерацијата Y лесно прифаќаат промени, отворени се и толерантни за сите сфери на општеството (Jorgensen, 2003), имаат либерални гледишта за некои важни прашања (ја поддржуваат легализацијата на лесни дроги, како и истополови и меѓурасни бракови) (Pew Research Center, 2014), свесни се за социјалните разлики и ги прифаќаат истите.

1.2 Вредности и способности на Генерацијата Y важни за пазарот на трудот

Потенцијалот на оваа генерација е неспоредливо подобар во споредба со претходните генерации. Ова е мотивирана генерација, образована и има големи очекувања. Технологијата е нивна втора "Природа" и разбирањето во неа ги позиционира како важен дел од општеството (Meier and Crocker, 2010). Во споредба со претходните генерации, тие имаат различен поглед во однос на работата, односите и комуникација со колегите (Anantatmula и Shrivastav, 2012). Најистакнатите вредности и способности на Генерацијата Y во поглед на пазарот на трудот секако се високото ниво на образование, технолошката писменост и способноста да извршуваат повеќе задачи истовремено (multitasking), но исто така и иновативноста (Anantatmula и Shrivastav, 2012), мотивираноста, оптимизмот, подготвеноста да превземат ризици, свесноста и прифаќањето на промените како составен дел на денешницата и за опстанокот на пазарот, претприемништвото, и чесноста и етиката (Hernaus i Pološki Vokić, 2014).

Имајќи ги предвид придобивките што организациите ги имаат од разновидна работна сила (Vrhovski, Medvešek, 2012), прифаќањето и отвореноста на генерацијата Y за луѓето од друга раса и вера, исто така е една од важните вредности кои тие ја носат на пазарот на трудот (PrincetonOne, 2008). Генерацијата Y претставува најобразованата и технички најписмената генерација до сега. Членовите на оваа генерација доаѓаат на пазарот на трудот со вештини кои нивните претходници мораа да ги усвојуваат на работа (на пример, e-mail, Excel™, PowerPoint™). Употребата на технологијата ги прави членовите на оваа генерација супериорни во однос на постарите колеги, но и пред претпоставените (PrincetonOne, 2008). Поради секојдневната интеракција со информатичката и комуникациската технологија, членовите на Генерацијата Y се приближуваат кон глобални информации, се интегрирани и можат да ја разберат глобалната средина (PrincetonOne, 2008). Ако веруваат во производот или услугата што компанијата ја нуди (производ или услуга) тие исто така ќе ја поддржат и на социјалните мрежи

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

(Weyland, 2011). Исто така, една од значајните вештини што ги развиле е истовремено да извршуваат и неколку задачи без пад на концентрацијата ("мултитаскинг"). На пример, член на Милениумската генерација може во исто време да споделува пораки со пријателите, да ја слуша нивната омилена музика и нешто да пишува (Paine Schofield, Honore, 2009). Поради навиката за контролирање на протокот на информации, и во исчекување на добивање брз и конкретен одговор може да се каже дека ова е исклучително нетрпелива генерација која "сака сè" и "сака сега" (Bolton, Parasuraman, Hoefnagels, Migchels, Kabadayi, Gruber, Komarova Loureiro, Solnet, 2013).

Со сите придобивки што ги носи Генерацијата Y на пазарот на трудот постои потенцијален проблем за лојалноста на овие вработени.

2.МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Мотивацијата во секојдневното живеење ја препознаваме во енергијата која не придвижува и насочува кон остварување на некоја задача. Генерално мотивацијата се дефинира како "процес на енергизација, одржување и насочување на однесувањето спрема одредени цели" (Стаменкова-Трајкова, 1995). Делувањето на поединецот секогаш зависи од внатрешните фактори кои ја поткренуваат неговата активност и истата ја регулираат и насочуваат (Rot, 1985). На тој начин се дефинирани мотивите во човековото однесување.

Во науката се присутни повеќе теории за објаснување на мотивација на вработените. Гледано од аспект на бихејвиоралните теории на мотивацијата, човекот се однесува на определен начин доколку му биде презентирана награда откако се случило посакуваното однесување. Со наградување, односно засилување на посакуваното однесување, се очекува индивидуата да се однесува и на сличен начин во иднина. Мотивираноста за определена акција е резултат на надворешен фактор, засилувач, кој може да поттикне внатрешно чувство во вид на задоволство

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

од исполнување на наученото однесување или да биде претставено како надворешен мотиватор во вид на награда (Walker, 1995). Врз основа на овие теории направено се многу системи на наградување во работните организации кои имаат за цел да го “моделираат” ангажирањето на работниците заради постигнување на определени цели. Земено во целост, системите на наградување не ги земаат во предвид внатрешните особености на човекот од кои би можело да зависи нивното поведение.

Теоријата на потребите е меѓу најстарите и најкористените теории на мотивацијата во литературата (Стаменкова-Трајкова, 1995). Оваа теорија потребата ја определува како еден вид на нарушена рамнотежа односно нестабилност на организмот која произведува напнатост. Напнатоста предизвикува стремеж кон нејзино намалување, со што се раѓа мотив за задоволување на потребата. Потребите можат да бидат физички, предизвикани од недостаток во организмот, или психолошки, предизвикани од постоењето на желба за нешто, ментален дисбаланс помеѓу постоечката и посакуваната состојба. Сепак, најчесто споменувана теорија е теоријата на Маслов за хиерархијата на потребите која претставува основа за сите други теории (Maslow, 1943). Според Маслов мотивациските функции произлегуваат од пет основни потреби: физиолошки потреби, потреба за сигурност, социјални потреби, почитување и само-актуелизација (Maslow, 1943). Оваа, како и сите други теории имаат многу предности и недостатоци.

Со текот на времето се развиени и други теории, како: Теоријата на Алдерфер со тристепената хиерархија на потреби, Теоријата на Херцберг-Мотивациско-хигиенската теорија, Теоријата на постигнување на Мекклиленд, Теоријата на очекување од Врум, Теоријата на праведност од Адамс, Теоријата на цели од Лок (Galetić, 2015, 32-40.).

Кога менаџерите зборуваат за работата во новото време кажуваат дека вклучува паметно работење, расудување, одлучување, превземање на одговорност

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

и интелегентно работење. Повеќето од овие елементи се вклучени и во процесот на себеменаџирање кој е клучен елемент во постигнување на максимална ефективност и ефикасност во работењето. Секој од елементите во процесот на активно себеменаџирање бара правење проценка, донесување на вредносни судови од страна на вработените. Вработените ја проценуваат значајноста на целите кои се постигнуваат со задачата, степенот на избор кој го имаат при извршување на активноста, колку се и самите компетентни за нејзино извршување и колкав напредок постигнуваат движејќи се кон целта. Овие судови не се само едноставно логични постапки при исполнување на целта, туку во себе содржат и силен емоционален набој. Кога судовите или вреднувањата се позитивни, емоционалниот набој со кој се исполнети претставува интринзична награда во себеменаџирањето (Thomas, 2009). Тие го енергизираат извршувањето на активностите и ја засилуваат ангажираноста во континуитет.

2.1. Интринзична и екстринзична мотивација

За да ја разбереме интринзичната мотивација најдобро е да ја поставиме наспроти екстринзичната, со што би ги увиделе меѓусебните разлики и сооднос. Основната разлика може да биде претставена на следниов начин:

- Индивидуата е *интринзично мотивирана* кога од работата очекува задоволство, зголемување на интересот, задоволување на љубопитноста, себе-изразување или лична промена во смисла на напредок преку работењето.
- Индивидуата е *екстринзично мотивирана* кога го дава сопствениот ангажман со намера да оствари друга цел која различна од извршувањето на самата работа (пр. стекнување на парични награди, бенифиции, статус во компанијата, општеството и сл.) (Amabile, 1993).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Интринзичната мотивација може наједноставно да се објасни како мотивираност да се изврши некоја работа односно задача заради самата задача (Decy & Ryan, 1985). Задоволството од изведувањето на работата е мотивирачко само по себе. Интринзична е затоа што е предизвикана од внатрешни фактори (фактори во човековата личност) како што се задоволство, исполнување на сопствени нормативи, исполнување на одредени емоции, најчесто среќа и сл (Decy & Ryan, 2000). Интринзичната мотивација ја сочинуваат оние активности кои се изведени “на сопствена сметка”, односно се задоволувачки сами по себе или се самопоткрепувачки. Извршувањето на работата претставува цел сама по себе (Osterloh & Frey, 2002).

Основа на екстринзичната мотивација е изведување на некоја активност за која се добива награда, односно активност која е поттикната од надвор. Надворешната мотивација се гледа како еден вид средство за постигнување одредена цел преку поттикнување на вработениот да се вклучи во одредена активност. Вработените кои се надворешно мотивирани ги извршуваат работите задачи затоа што веруваат дека учеството ќе резултира со посакуван исход како што е добивање награда или избегнување на казна (Pintrich & Schunk, 1996). Наградата може да биде материјална или нематеријална, но предизвикана од надворешен екстерен извор, независен од задачата како таква. Како награда може да биде самата плата, други парични и материјални награди, но и позицијата која би ја стекнале на работно место, релациите кои се остваруваат преку работата и сл. (Amabile, 1993). Стратегиите за мотивираност на вработените се базираат на засилување на посакуваното однесување, унапредување на работењето преку зголемување нематеријалната корист која се добива од самото работење, односно од добиената плата, бенефиции и други нематеријални награди. Група на јапонски истражувачи, обидувајќи се да создадат модел на интринзична мотивација и модел на наградување преку бенефиции, со компарација на овие модели дошле до заклучок дека резултатите кои ги даваат двата модели се слични на резултатите кои се добиваат со материјално наградување. Наградувајќи ја

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

работата со надворешни засилувачи се задоволуваат основните потреби на вработените (Matsumura & Kobayashi, 2008). Лицата кои се мотивирани од надворешни засилувачи работат не заради самата работа, туку за наградата која ќе ја добијат.

Од друга страна, интринзичната мотивација претпоставува дека луѓето се мотивирани од внатрешни засилувачи, односно дека наградата е внатрешна, содржана во личноста (Decy & Ryan, 200). Вработениот извршува некоја работа заради задоволството кое произлегува од работењето, од вршење на активноста како таква. Едноставно за нив може да се каже дека ја сакаат сопствената работа, со што самото работење претставува мотивација за идните работни задачи. Вработените сакаат да знаат дека сториле добра работа и дека со помош на сопствените способности успешно ја извршиле задачата.

Интринзичната мотивација се зајакнува кога на човекот му е понуден избор за начинот на кој ќе ја исполни задачата, кога му се дадени можности за себенасочување и кога му е пружен фидбек, односно повратна информација за успешно завршената работа. Позитивниот фидбек ја јакне интринзичната мотивација бидејќи го зголемува чувството на лична компетенција за извршување на дадената задача (Carr, 2011). Меѓутоа, негативниот фидбек, особено критикувањето, ја ослабнува интринзичната мотивација заради тоа што дава знак дека нивото на компетенција е пониско од очекуваното. Ослабнување на мотивацијата може да настане и со казнување, заканување, работење под притисок и преку поставување на краен рок (deadlines), поставување на директиви, величење и сл. (Carr, 2011). Земајќи го ова предвид, навистина е амбивалентна ситуацијата во која се доведуваат вработените во денешно време. Од нив се бара креативност, иницијативност и максимална посветеност, но истовремено извршување на задачата во краток рок, под строга директива на менаџерот и притоа издржувајќи го огромниот притисок при работењето.

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Теоријата, како и емпириските студии, откриваат дека внатрешната мотивација за работа е првенствено поврзана со карактеристиките на задачата како што се автономија во работењето, разновидност на вештини, значење на задачата, суштината на задачата и добиените повратни информации од работата (Houks, Jansen, Jong & Nihuis, 2001). Ова може да се поврзе со задоволување на потребите од повисок ред според Масловата хиерархија.

2.1.1. Фактори од кои зависи интринзичната мотивација

Иако концептот за интринзична мотивираност на работното место е својствен за секоја индивидуа, сепак не секој човек подеднакво е интринзично мотивиран. Уште повеќе, во зависност од организацијата, работниот сектор, работната позиција и сл., може да се пронајдат разлики во нивото на мотивација. Доколку на тоа се додадат и индивидуалните фактори, ќе воочиме еден огромен сплет на околности и фактори кои влијаат врз интринзичната мотивираност.

Во овој труд нив ги нарекуваме надворешни фактори од причина што истите се предизвикани од причинители кои се независни од вработениот или се случуваат во интеракција на вработениот со останатите членови од тимот и претпоставените. Овие фактори делуваат како на екстринзичната така и на интринзичната мотивираност.

Додека пак, врз интринзичната мотивираност делуваат и субјективни, личностни фактори и конструкти кои се специфични за секоја индивидуа. Овие внатрешни фактори се еден вид на лични верувања од кои зависи однесувањето на особата, како и нејзината мотивираност и ангажираност во работата. Од нив може да ги споменеме себе-ефикасноста, самодовербата и препуштеноста во работата, кои се всушност показател на однесувањето на вработениот кој е интринзично мотивиран (Carr, 2011).

2.1.2. Надворешни фактори кои влијаат врз мотивацијата

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Доколку се обидеме да ги детектираме надворешните фактори кои влијаат врз мотивацијатата преку интервјуирање на менаџерите во организациите, секако дека ќе добиеме одговори за моделите на плати, доделувања на бенифиции, зајакнување на работниците, мотивациските модели на наградувања и сл. Јасно е дека доколку вработениот не е задоволен од платата која ја прима во сооднос на работата која ја работи, неговото незадоволство расте, при што не може да се очекува дека тој ќе биде високо интринзично мотивиран и ангажиран. Доколку не препознава еднаков третман од страна на неговите менаџери и раководители, интринзичната мотивираност се блокира, со што и од вработениот не може да се очекува да даде сè од себе. Како фактори кои имаат директно влијание врз мотивацијата, се вбројуваат елементите кои се клучни за создавање здрава средина на работното место.

Основа за мотивираноста и ангажираноста во работењето е работната клима во организацијата (Thomas, 2009). Доколку претпоставиме дека условите за работа како физичкиот простор и неопходните алатки за извршување на задачите се оптимално задоволени, тогаш климата за работа мора да ја гледаме како комплексен поим, како содејство на повеќе фактори и чинители, вклучително и човечкиот. Во една студија направена помеѓу вработените на организацијата истражувачите се обиделе да дознаат што е она што една работна средина ја прави исклучителна. Поставувајќи го ова прашање добиле повеќе одговори кои ги класифицирале во неколку категории:

- Отвореност и сигурност – позитивна средина која е забавна, поддржувачка, отворена и грижлива;
- Предизвик – средина која мотивира, која ги предизвикува луѓето да делуваат и над сопствената “комфорна зона”;
- Интеракција и ангажираност – Високо-енергизирачка и креативна средина во која луѓето имаат можност да експериментираат и истражуваат нови начини на размислување и креирање идеи;

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

- Тимска работа – средина која охрабрува учество, соработка, споделување и тимски дух;
- Автономија – Средина во која луѓето имаат слобода и флексибилност да ја работат својата работа и да одлучуваат за својата работа;
- Инспиративна и мотивирачка – средина која овозможува работење на значајна работа и која е мотивациски и интелектуално стимулативна;
- Еднаков третман – Средина во која луѓето се третираат како партнери и се почитувани заради нивните единствени (лични) квалитети (Ken Blanchard, 2009)

Доколку во определена организација се пристапи кон градење и негување на интринзичната мотивираност на вработените, тоа се основните елементи кои е потребно да се развиваат и негуваат. Уште повеќе, луѓето можат, а според авторот е и исклучително потребно, да ја развиваат сопствената интринзична мотивираност преку користење на овие елементи. Елементите од кои се гради интринзичната мотивација се објаснети поединечно преку четирите интринзични награди (Thomas, 2009). Во литературата се диференцираат четири основни интринзични награди од кои чувството на значајност и чувството на напредок ја вклучуваат целта, додека чувството на лична компетенција и чувството на напредок се поврзани со самата активност (Thomas, 2009). За првите две важен е степенот до кој целта на активноста која се изведува е значајна, односно вредна да биде исполнета, како и степенот до кој целта е достигната. Додека пак, втората група на интринзични награди доаѓаат од можноста да се изберат оние активности кои според вработениот имаат најмногу смисла, како и од изведувањето на тие активности на најдобар можен начин.

За да не ги повторуваме преку наративно набројување, ќе го искористиме следниов шематски приказ:

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

<p>Избор:</p> <ul style="list-style-type: none">- Делегиран авторитет- Доверба- Сигурност- Јасна цел- Информација	<p>Компетенција</p> <ul style="list-style-type: none">- Знаење- Позитивна повратна информација- Препознавање на способностите- Предизвик- Високи стандарди
<p>Значајност:</p> <ul style="list-style-type: none">- Работна клима без цинизам- Јасно препознаени страсти- Возбудлива визија- Релевантни работни цели- Потполност на задачите	<p>Напредок:</p> <ul style="list-style-type: none">- Клима на соработотка- Патокази- Јавно признавање- Пристап до клиентите- Мерење на напредокот

Сл. 1. Елементи од кои се гради интринзичната мотивација

Извор: Thomas, K. (2009) *Intrinsic Motivation at work: What really drive employee engagement*, 2ed, Berret Koehler Publishers.

Чувството на личен избор и чувството на значајност, пак, ја вклучуваат можноста, шансата што всушност преставува можност за користење на сопствените судови и потрагата по значајна цел. Од друга страна пак, чувствата на лична компетенција и напредок се чувства поврзани со постигнувањето и изведувањето на активностите, како и успешно остварување на целта.

2.1.3.Ефект на пренатрупаност во мотивацијата

Земајќи го предвид долгогодишното мислење дека е сосем природно надворешната мотивација да ги зголемува перформансите и ангажираноста на вработените, поголемиот број менаџери речиси и не се прашуваат за можноста за нејзината нефункционалност. Несомнено, наградувањето преку материјални добра има голема улога во насочувањето на однесувањето на вработените, што е мерливо од страна на работодавците во форма на постигнување на крајните цели (најчесто зголемување на профитот).

Сепак, наградите ја насочуваат внатрешната мотивација под посебни услови. Најважните услови се, прво, работната задача да се смета за интересна (т.е. да има суштинска мотивација) и, второ, да се земе предвид фактот дека наградата ја контролира примателот. Овој ефект е наречен „скриени трошоци на наградата“ (Lepper and Green, 1978) или „корупциски ефект на надворешната мотивација“ (Deci, 1975).

Овој ефект кој секојдневно се случува во компаниите и во животот на луѓето може да биде илустриран со едноставен пример преку искуството кое многу родители го имаат со нивните деца. Да се прisetиме на деца кои првично се воодушевени од некоја задача. Кога ќе им биде ветена награда за исполнување на задачата, тие губат дел од својот интерес. Родителите кои се обидуваат да ги мотивираат своите деца преку награда за да ја завршат домашната задача може да постигнат успех на краток рок. Сепак, на долг рок ова може да создаде ситуација во која децата ќе ги извршуваат своите домашни задачи само доколку добијат награда (особено доколку наградата е материјална). На овој начин се појавува ефектот на пренатрупаност, кога веќе наградата не ја поттикнува мотивацијата туку служи како средство да се исполни основната задача. Во најлошото сценарио, децата ќе бидат мотивирани да извршат било каква задача која е едноставна сама по себе (како средување на својата соба и сл.) само доколку се платени за тоа.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Ваквите искуства не се карактеристични само за децата, туку можат да се генерализираат. Особено ова може да се препознае кај променливата плата според перформансите или во давањето на бонуси. Како последица на ваквиот ефект, компаниите во кои е воспоставен ваков систем за наградување обично, но не секогаш, задржуваат вработени кои го губат нивниот интерес за крајната цел (како што е служење на клиенти) и кај кои има намалена перформанса.

Теориска позадина. Ефектот на пренатрупаност се заснова на теоријата на когнитивна евалуација (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985) и на теоријата за психолошки договор (Rousseau and McLean Parks, 1993).

Според теоријата на когнитивна евалуација, внатрешната мотивација е заменета со надворешна интервенција која се доживува како ограничување да се дејствува автономно. Локусот на контрола се префрла од внатре кон надвор. Лицето за кое станува збор повеќе не се чувствува одговорно, туку се одликува со атрибути на одговорност пред лицето кое презема надворешна интервенција.

Оваа смена во локусот на контрола не се одвива секогаш. Секоја надворешна интервенција, како што е наградата, има два аспекта, контролен и информативен. Контролниот аспект ја зајакнува перципираната надворешна контрола и чувството да се биде под стрес однадвор. Информативниот аспект влијае врз перцепцијата на личната компетентност и го зајакнува чувството на внатрешна контрола. Во зависност од аспектот од кој е истакната, интринзичната мотивација е намалена или подигната. Ефектот на минирање на внатрешната мотивација наречен и ефект на пренатрупаност е надополнет со позитивниот ефект за внатрешната мотивација. Ако некоја задача е истовремено надворешно и суштински интринзично мотивирана, колку повеќе се девалвира припишувањето на самоопределено дејство, толку посилно индивидуите веруваат дека се предмет на надворешна контрола (Kurlanski, 1975).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Ефектот на пренатрупаност е посилен со материјални отколку со нематеријални награди. Исто така е поголем со очекувани отколку со неочекувани награди. Кога се во прашање комплицирани проблеми за решавање, негативната врска помеѓу наградата и перформансите е силна отколку кога проблемите се едноставни (Nekhauzen, 1991).

Според теоријата на психолошки договор, секој договор вклучува надворешно мотивиран (трансакциски) аспект, како и релациски аспект, насочен кон реципрочна проценка на внатрешната мотивација. Доколку се наруши релациониот дел од договорот, се внесува сомнеж во реципроцитетот. Во ваков случај договорните страни го согледуваат работниот ангажман како трансформиран во чисто трансакциски договор. На пример, кога претпоставениот оддава признание за исклучителниот напор на вработениот со симболичен подарок (како што е пр. плакета), неговата интринзична мотивација има тенденција да се зголемува затоа што тој чувствува дека се цени неговата интринзична мотивираност. Но, ако вработениот чувствува дека гестот на претпоставениот служи само како инструмент кон постигнување на целта неговата интринзична мотивација се нарушува. Се смета дека таа плакета него го контролира, а врската се толкува како трансакциска.

Имајќи познавања за овој ефект, менаџерите се во позиција да ги проценат и предвидат ефектите од наградувањето, а уште повеќе да креираат програми и стратегии за мотивирање кои поинтензивно ќе ја допираат интринзичната мотивација на вработените. Иако надворешните мотиватори и наградувањето даваат можност за пофлексибилно регулирање на однесувањето на вработените, сепак на подолг рок, интринзичната мотивираност на луѓето кои работат ја прави сржта на компанијата.

2.2. Модел на вкупна награда

Во последните неколку години, се повеќе популарен е **Моделот на вкупна награда** (Total reward model) (Klindžić, 2016). Во споредба со традиционалните модели на мотивирање на вработените, овој модел има многу подлабоко влијание врз **привлекувањето, мотивирањето и задржувањето на таленти**. Овој модел го забрзува развојот на организацијата и конкурентноста и го поттикнува напредокот на општествено одговорното работење (Jiang, Xiao, Qi, Xiao, 2009). Моделот на вкупна награда претставува теориска основа за актуелното истражување на членови од Генерацијата Y, односно, за анализа на нивните преференции соодветно на различните аспекти од овој модел.

Токму поради проблемот на милениумската генерација во врска со лојалноста, компаниите се соочуваат со голем предизвик за тоа како да ги привлечат, мотивираат и задржат најдобрите вработени. Идеата за интегрирање на материјалните и нематеријалните аспекти на наградувањето не е од нов датум. Овој термин во далечната 1776 год. го користел Адам Смит во неговото дело "Богатство на народот". Иако не под тоа име, многу научници како Адам Смит или Едвард Кадбери (Brown, 2015, Klindžić, 2016) пишувале за таа идеја. Вработените не се мотивирани само од платата или бонусите, туку тие исто така сакаат да ги применат своите таленти и вештини, за да се развијат и да стекнат нови знаења и да напредуваат во кариерата (Jiang, Xiao, Qi, Xiao, 2009).

Моделот на вкупна награда ги обединува **материјалните** (трансакциски награди) и **нематеријалните награди** (релациски) (Galetić, 2015, 17). Овој модел го вклучува сè она што има важност за еден вработен во работниот однос (Armstrong, Murlis, 2004, 12). Но, за да се знае што ги мотивира вработените тие треба да бидат прашани и да им се дозволи да учествуваат во донесувањето одлуки (Webb Day, Holladay, Johnson, Barron, 2014). Вработените се најдобриот извор на информации и тие најдобро ќе кажат што се одразува на

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

нивната волја за работа. Многу е важно да се избегнат претпоставките (Wiley, 1997), бидејќи ако наградите не се атрактивни за вработените или тие не се свесни за тоа што им стои на располагање, посакуваниот стратешки ефект ќе изостане (Rumpel, Medcof, 2006).

Надворешната мотивација (трансакциски елементи) е под директно влијание на организацијата и претставува основа на која се темели мотивацијата на вработените, а парите се сметаат за најмоќен мотиватор (Bonsdorff, 2011). Финансискиот надомест може да биде **директен**-односно, поединецот ја добива својата финансиска добивка во "пари" (плата, бонуси, учество во сопственоста) и **индиректен**-оној кој служи за зголемување на животниот стандард, но вработениот не ги добива директно во пари (туку во форма на службен автомобил, осигурување на животот, образование) (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013). Основни компоненти на трансакциското наградување се: *основната плата, варијабилниот дел од платата, групниот стимулативен дел и бенефициите* (Galetić, 2015, 23).

Основната плата е генерирана од процесот на процена на работата (Galetić, 2015, 15), и се одразува на релативната вредност на работата (Wiley, 1997) и е важна за сите вработени, без оглед на возраста, полот или професијата. Таа може да одговори на повеќе потреби на вработените, но најважно е дека ги задоволува физиолошките, односно основните животни потреби (храна, вода, домување) (Маслов, 1943).

Варијабилниот дел од платата се разликува врз основа на индивидуалната работа на поединецот (Mujtaba, Shuaib, 2010). Овој дел се определува со мерење или оценување на работата, односно-перформансите на поединецот во организацијата (Galetić, 2015, 24.). Овој метод на плаќање може да биде одличен мотиватор за вработените затоа што ја зголемува самодовербата преку самопотврдување (Mujtaba, Shuaib, 2010).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Бенефициите претставуваат индиректна материјална награда, бидејќи тие не се доставуваат директно до вработените но, се од мерлива природа и придонесуваат за подобар стандард на живеење (Galetić, 2015, 23-24.).

Нематеријалните награди (релациски елементи) кои ги користат организациите за да ги привлечат, задржат, мотивираат и развиваат своите таленти, Armstrong и Murlis (2004) ги класифицираат во пет категории, како што е прикажано подолу.

1.Инспирација и вредност:

- Квалитетно водство
- Темелни вредности и однесување внатре во организацијата
- Имиџ на организацијата
- Превземање на одговорност
- Признавање
- Комуникација

2.Можност за раст и развој:

- Напредување во кариера
- Подобрување на перформансите
- Повратна информација

3.Квалитет на работата:

- Интересна работа
- Перцепција навредноста на работата
- Работа полна со предизвици

4.Охрабрувачко опкружување

- Физички изглед на работното место

*Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y*

- Опрема
- Тренинг на работното место
- Транспарентност на информациите и процесите
- Сигурност на работното место

5.Рамнотежа на приватниот и работниот живот

- Околина која поддржува
- Препознавање на приватните потреби/флексибилност
- Сигурност на приходите
- Социјално опкружување

3.МЕНАѢИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И ЛИДЕРСТВО

МенаѢИрање со човечките ресурси

МенаѢИрањето за многумина претставува едноставно водење и контролирање на работата и вработените во организацијата. Иако менаѢИрот во организацијата е одговорен за планирањето и организирањето на работите и ресурсите, сепак во секојдневната практика за него се вели дека е оној кој ги контролира и раководи со работите, ресурсите и вработените во компанијата (Товмасјав, 2017).

Во екоот на индустријалистичкото општество ваквата улога на менаѢИрот, кој тогаш се нарекувал раководител, била суштинска за функционирање на организациите. МенаѢИрот ги поставувал работите на определен начин, поставувал правила и рутини како задачите да бидат исполнети, додека вработените биле оние послушници кои безмалку рутински ќе ги извршат зададените работни задачи. Тоа било доволно како за менаѢИрите така и за вработените за да се остварат планираните цели на организацијата.

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Споредбено со организациите во денешно време, ова звучи како една голема шега, која доколку денес биде применета како модел, организацијата ќе биде осудена на пропаст уште од самиот почеток. Денешните организации се “живи организми” во кои нема јасно дефинирани хиерархиски структури, нема јасно зададени рутински работни задачи, од менаџерите се бара ефикасно и ефективно менаџирање на организациите а не едноставно контролирање и раководење на работите (Thomas, 2009). Од вработените пак се бара поголема иницијативност и проникливост на работното место, им се дава слобода да ја насочуваат работата по сопствен избор само за да се постигне поставената цел (Thomas, 2009). Вработениот не е веќе контролиран и управуван, уште повеќе од него е потребно активно себеменаџирање.

Постојат бројни разлики во разбирањето и односот кон работата, како и кон вработениот и неговото поимање. Многу организации сеуште се силно хиерархиски структурирани, со јасни и цврсти поделби, кои сеуште ги доживуваат вработените како подредени, во однос на раководните структури кои се надредени. Некои организации, користејќи го терминот работник наместо подреден, сеуште во позадина имаат иста конотација на зборот. Мора да се признае дека постои драматична промена во работата но, и во нејзиното поимање од страна на работниците и работодавачите.

Во екот на индустријализацијата организациите биле водени по строго дефинирани правила, постоела јасно дефинирана хиерархија и јасно дефинирани задачи кои секој ги извршува. Работникот бил оној кој ја “опслужува” машината и неговиот работен ден бил сведен најчесто на рутински, едноставни и јасни задачи и активности. Доколку му се дава нова, посложена задача, таа е претходно точно образложена и јасно зададена од претпоставениот. Овој тип на менаџирање може да се опише како команда-контрола менаџмент, каде менаџерите имаат целосна контрола врз целокупната работа на работникот.

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Во оваа доба менталната структура на работникот е сведена на покорно давање на одговор на наредбата од другите, извршување на секоја задача која е зададена од претпоставените (Thomas, 2009). Притоа, искажувањето на личното мислење, додавањето на сопствен и иновативен начин на извршување на задачата не бил ни многу потребен, ниту пак вреднуван. Неговата основна улога била да се придржува до стандардите и регулативите кои му се зададени. Сето ова било дополнително овозможено од функционирањето на технологијата и општеството во целина, каде несигурноста и непредвидливите ситуации на пазарот биле мали и лесно предвидливи (Thomas, 2009).

Развојот на технологијата во денешно време е насочен кон усовршување на комуникациските системи, со што целосно се менува и глобалниот пазар и индустријата воопшто. Од организациите се бара брзо реагирање на промените, нудење на нови и оригинални производи, дури и поединечно на секој клиент, целосно реструктурирање и реорганизирање заради брз проток на информации, замена на ниско квалификуваните работници со компјутери и автоматизирани машини.

Во современото доба стариот начин на функционирање на работите е речиси невозможен. Дури и во индустриите каде вработените извршуваат еднолични работни задачи (како опслужување на фабричка лента) сепак од нив се очекува креативност и иновативност во работата, потребна е нивна целосна ангажираност за да се постигне максимум во работењето. Структурираноста на организациите претрпува драстични промени, со што високите и цврсти хиерархи веќе не се функционални и како такви мора да отпаднат бидејќи ги спречуваат вработените да реагираат брзо и ефикасно во однос на потребите на клиентите. Истото се случува и со јасно пишаните правила и процедури, кои не се подобни за секојдневните промени со кои се соочуваат вработените. На тој начин, веќе не може да се зборува за давање дозвола од средното ниво на менаџмент на работникот да направи избор и да делува. Наместо ова, многу од работниците ги

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

превземаат улогите на нивните супервизори и делуваат во моментот. Уште повеќе, со глобализацијата на пазарот, многу од работниците се физички значително оддалечени од своите претпоставени, што ја прави блиската и строга супервизија непрактична.

Во денешно време на работникот му е дадена поголема слобода но и одговорност во работењето. Од него се бара да биде проактивен решавач на проблеми, да се пролагодува, да се координира со соработниците, да иновира и иницира промени (Thomas, 2009). Работниците стануваат стратески партнери со топ-менаџментот, помагајќи при одлучувањето за потребните акции кои се превземаат на основното ниво за да се остварат целите на организацијата.

3.1.Работа насочена кон цел

Извршувањето на работните задачи, односно работењето во целина, има различно значење за моногумина. Разбирањето на работата влијае врз целокупната поставеност на организацијата и нејзините стратегии за мотивирање на работниците. Одговорот на прашањето “Што е работа” може да биде показател за степенот до кој конкретната организација ги следи современите текови и промени.

Има два начини на кои може да се одговори ова прашање. Првиот, традиционален начин на поимање е насочен кон активностите. Според него, работата е збир на активности кои работникот треба да ги изврши (Thomas,2009). Работните задачи на еден вработен едноставно се сведуваат и поистоветуваат со активностите кои тој ги извршува секојдневно.

Додека пак, вториот начин да се одговори ова прашање ја вклучува ориентираноста кон целта. Работните задачи се фундаментално дефинирани од

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

целта која ја исполнуваат. Работата не е едноставен сплет на активности што се извршуваат. Задачите претставуваат сет од активности насочени кон целта (Thomas & Velthouse, 1990).

Компаниите денес повторно ја откриваат целта како механизам за ангажирање на работниците. Повеќе не може да се замисли работна средина во која само менаџерот е тој кој ја познава крајната цел и кој делегира задачи. Целта на организацијата им служи како водилка на сите вработени во извршувањето на задачите. Без познавање на крајната цел, работниците не можат да прават интелегентен избор на активности и уште повеќе чувствуваат бесмисленост во она што го работат. Соочени со секојдневните променливи ситуации и потребите на клиентите, работниците се принудени да се адаптираат и да одлучуваат во име на компанијата. Голем број од одлуките кои претходно биле во рацете на менаџерите сега е неопходно да бидат донесени од работниците. Споделувајќи ја целта, од нив се очекува активно превземање на одговорност за своите постапки. Организациите, денес зависат од расудувањето и одлучувањето на работниците. Веќе не може да се замисли одговор од типот “Извинете, јас само ги следам правилата”, туку истиот се заменува со “Во ред, ајде да видиме што може да сторам за да Ви помогнам” (Thomas & Velthouse, 1990).

Целисходното работење и насоченоста кон определена цел е исто така и човекова потреба, која придонесува за посветеноста и страста во извршувањето на задачите. Активностите го добиваат своето значење од целта кон која се насочени. Безначајната и еднолична работа за работникот може да претставува “нужно зло” со кое мора да се помири. Додека пак, значајната и (себе)наградувачка работа придонесува за поголема ангажираност и мотивираност, потреба за поголема слобода во изборот на начинот на кој ќе се постапува, што понатаму резултира со поставување на нови и повисоки цели кои ќе доведат до уште позначајни резултати.

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Од сето ова произлегува и потребата за промена на начинот на менаџирање со човечките ресурси во компанијата како и стилот на лидерство кој менаџерите го применуваат.

3.2 Менаџирање кон мотивација

Опишаните промени неминовно влијаат и на начинот на менаџирање со човечките ресурси. Ефективноста на една компанија се согледува преку способноста да обезбеди квалитетни услуги и производи кои ќе ги задоволат нивните потрошувачи. Овие услуги и производи се целосно или делумно обезбедени од луѓе, кои воедно го претставуваат клучниот капитал на една компанија. Промените кои современото време ги носи во менаџментот со човекови ресурси се однесува на разбирањето на човекот како најважен елемент во организацијата, кој е различен од другите ресурси по своите лични особености и потенцијали. Сè повеќе станува јасно дека вработениот не заснова работен однос само послушно да ги извршува работните задачи за кои е платен, туку тој има желба да се почувствува значаен, да се почитува неговото мислење, да ги исполни своите потенцијали и да се докаже пред себе си и другите и да ја потврди својата личност. Тоа значи дека на работното место секојдневно ги носи со себе своите физички и умствени способности, но и своите интереси, емоции, потреби и потенцијали. Комбинирањето на сите овие елементи, при тоа индивидуално насочувајќи се кон секој вработен, значи успешно менаџирање со човековите ресурси во една компанија, која се стреми кон висока конкурентност на пазарот.

Мотивираноста и ангажираноста на вработените се клучни елементи кои го поттикнуваат и водат неговото поведење. Доколку го разбереме вработениот како специфична индивидуа, со свој специфичен внатрешен свет кој е променлив, развојот на мотивацијата и унапредувањето на неговата ангажираност треба да

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

претставуваат примарна задача на менаџерите. Но, имајќи ги предвид карактеристиките на современите компании и современиот начин на работење, речиси е невозможно индивидуално да се пристапи кон секој вработен и да се менаџира неговата мотивираност и ангажираност. Од таа причина начинот на менаџирање мора да се промени и да се пристапи кон моделот на себе-менаџирање. Она што одамна кинескиот народ го претсавил во изреката “Научи го човекот сам да лови риба за никогаш да не биде гладен”, претставува предизвик за менаџерите во современото време. Концептот на себе-менаџирање подразбира стратегија со која индивидуата може ефективно да ги насочува сопствените активности кон постигнување на целта, што вклучува процеси на поставување на цели, донесување на одлуки, фокусирање, планирање, менаџирање на време, следење на активностите, себеоценување, себеминување и личен развој. На работното место тоа би значело дека моќта на одлучување е пренесена од раководството кон вработениот. Затоа, се потребни вработени кои несебично и максимално ќе ги користат своите потенцијали, ќе бидат задоволни од својата работа и ќе се поистоветуваат со организацијата. Високо мотивираните и ангажирани вработени во целост ги исполнуваат овие барања.

Начинот на мотивирање на вработениете е исто така променет во современите организации. Веќе не е доволно единствено материјалното наградување за успешно извршената работна задача. Потребно е да се покренат суштинските интереси кај секоја индивидуа, за да може максимално да се ангажира во работата. Интринзичната мотивираност на вработениот е клуч за максимална ефективност и продуктивност на поединецот но, и предуслов за неговото ангажирање во работата.

4. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ И МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

4.1. Стили на лидерство

Со цел да преживее нестабилна и конкурентна економија во дваесет и првиот век, квалитетите на вистинските лидери се од суштинско значење. Бас (Bass, 1990) наведува дека нестабилноста, брзите промени и неизвесностите бараат посветени лидери кои можат да ги инспирираат вработените да учествуваат со ентузијазам во тимски напори и да носат дел од одговорноста за постигнување на организациските цели. Врз основа на ова може да се каже дека лидерството е важен фактор на успех во денешното динамично деловно опкружување.

Не постои единствена дефиниција за лидерство која е универзално прифатена. Лидерството е комплексен и широк концепт кој особено во денешно време станува подложен на многу промени. Има неколку гледишта во литературата за лидерството кои би помогнале да се разбере зошто ова поле е толку сложено и широко.

Марфи (Murphy, 1941) наведува дека лидерството е функција на целата ситуација, не е „квалитет“, туку повеќе „процес“ и затоа не е статичен. Барнс (Burns, 1978) го опишува лидерството на следниов начин: „лидерството е “реципрочен процес на мобилизирање, од лица со одредени мотиви и вредности, разни економски, политички и други ресурси, во контекст на конкуренција и конфликт, со цел да се реализираат целите „независно или меѓусебно држени и од водачите и од следбениците“. Максвел (Maxwell, 1998) користи многу поедноставна дефиниција. Тој наведува дека лидерството не е ништо повеќе (или помалку) од влијанието. На лидерството се гледа и како на „способност една личност да влијае врз група на лица кон постигнување на заеднички цели“. Лидерството е еден вид на индивидуална способност на лидерот да има добра визија и комуникациски вештини, со кои гради доверба меѓу колегите и ја води организацијата кон промени (Bennis, 1989).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Во избраните дефиниции се јавува една заедничка содржина која укажува дека лидерството се однесува на една личност што влијае врз друг поединец или група луѓе со цел да ги реализира дадените цели. Кога се поставува прашањето за тоа на кој начин лидерот влијае врз останатите, мора да се објасни концептот на *стилови на лидерство*.

Она што е од суштинско значење за стиловите на лидерство во однос на мотивацијата е да се земат предвид оние што се однесуваат на улогата на водачот во однос на неговите подредени. Исто како и дискусијата за дефиницијата на лидерство погоре, многу автори кои се осврнуваат на стиловите на лидерство не можат да се согласат за еден, универзален, поглед.

Психолозите Левин, Липит и Вајт (Lewin, Lippit and White, 1939) идентификуваа три главни стила на лидерство: демократски, автократски и индиферентен (*laissez-faire*) стил. Демократските лидери се потпираат на групно донесување одлуки и активна вклученост на членот, автократските стилови се доминантни и *laizes-faire* ја минимизираат вклученоста на лидерот.

Барбер (Barber, 1977) дефинира активна-пасивна димензија на лидерството, што се однесува на инвестираната енергија и работните перформанси.

Големан (Goleman, 2000) прави разлика помеѓу шест основни стилови на лидерство: присилен, авторитативен, придружување, демократски, поставување на чекор и обука. Секој стил на лидерство, во поголема или помала мера, содржи аспекти на емоционална интелигенција поврзани со личноста на лидерот, како што се самосвест/самоуправување, социјална свест и социјална вештина (Goleman, 2000).

Најчесто кога се зборува за стиловите на лидерство, многу автори прават разлика помеѓу трансакциски и трансформациски стил. Разликувањето на овие два стила на лидерства за првпат се воведени од Барнс (Burns, 1978), а подоцна се

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

разработени од Бас (Bass, 1985). На овие два стила се гледа како на различни, но не и заемно исклучувачки (Bass, 1985).

Трансакциско лидерство

Трансакциското лидерство се карактеризира како договорна или процесна размена меѓу лидерите и следбениците. Лидерот ги идентификува очекувањата на неговите следбеници и обезбедува награди во замена за нивните перформансите (Бас, 1985). Трансакцискиот лидер се обидува да ги задоволи тековните потреби на следбениците во замена за посакуваните резултати постигнувајќи договор за нивото на перформанси (Јунг и Аволио, 2000). Се чини дека во овој стил на лидерство нема заеднички напор за да се постигне промена на личните вредности на следбениците, ниту нужно изразена потреба да се развие длабоко чувство на доверба и посветеност кај лидерот. Трансакциското лидерство се заснова на наградување односно дисциплинирање на следбениците, во зависност од соодветното однесување на следбениците. Подредените делуваат на едноставен начин 'да се направи она што ќе биде побарано од нив'.

Може да се разликуваат три димензии на трансакциско лидерство: контингентна (условна) награда; менаџирање по исклучок – активно и пасивно (Судија и Пиколо, 2004). Честа се дебатира дали *laissez-faire* лидерството треба да биде вклучено како трета димензија, особено затоа што овој стил претпоставува отсуство на лидерство, но сепак тоа е начин на кој некои од трансакциските лидери го користат за да управуваат со своите следбеници. Во продолжение накратко се опишани димензиите или компонентите на трансакциското лидерство (Bass & Riggio, 2006):

- ✓ *Контингентна награда* – лидерите делегираат задачи преку договор со следбениците дека доколку го направат она што е потребно ќе добијат соодветна награда. Лидерот јасно ги поставува очекувањата

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

за резултатите од работата и јасно дефинира што следбеникот ќе добие доколку ги исполни очекувањата.

- ✓ *Менаџирање по исклучок (МВЕ)* – лидерите активно или пасивно мониторираат или чекаат да се појават отстапувања од стандардите, грешки во работењето и да превземат соодветни корективни дејства. Во некои случаи менаџирањето по исклучок се смета за поефективно од контингентната награда, па дури и од трансформациското лидерство.
- ✓ *Laissez-faire лидерство* – означува отсуство или избегнување на лидерство и според сите проценки се смета за најпасивен неефективен начин на водење.

Трансакционото лидерство може да се сфати како наметнат договор помеѓу лидерот и неговите следбеници при што следбениците прават напори во замена за награда или избегнување на казна.

Трансформациско лидерство

Во споредба со трансакцискиот лидер, трансформацискиот става поголем акцент на процесот на создавање на вклученост на следбениците. Овие лидери, исто така, се обидуваат да поттикнат дополнителен напор кај следбениците, да ја стекнат нивната доверба и посветеност преку нивно инспирирање и мотивирање.

Трансформациското лидерство е еден вид на проширување на трансакциското лидерство, така што за се види целосниот модел на лидерство се потребни елементите од двата типа. Како најдобро дефинирани елементи на трансформациското лидерство се четирите “И” компоненти кои се опишани во продолжение.

Постојат четитри клучни фактори поврзани со трансформациското лидерство: идеализирано влијание, инспирациска мотивација, интелектуална

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

стимулација и индивидуална стимулација (Bass & Riggio, 2006). Авторите кои ги идентификувале овие фактори ги вклучиле во концептуализацијата на поимот на трансформациско лидерство, но и ги дефинирале како мерки, односно мерки во соодветна психометриска скала (MLQ).

Идеализирано влијание – лидерите се однесуваат на начин кој им овозможува да служат како пример за нивните следбеници (им се восхитуваат, ги почитуваат и им веруваат). Следбениците се идентификуваат со лидерите и сакаат да ги имитираат; лидерите се охрабрени од следбениците како да имаат невообичаени способности, упорност и посветеност. Од тука следи дека идеализираното влијание има два аспекти: однесувањето на лидерот и атрибуциите кои му се придаваат на лидерот од страна на следбениците и соработниците. Лидерите кои имаат висок степен на идеализирано влијание сакаат да превземаат ризици, постојани се, може да им се верува, односно може да им се довери одлуката за организацијата. Нив може да им се верува дека ќе ги направат вистинските нешта водејќи се од своите високи стандарди и етички вредности.

Инспирациска мотивација – трансформациските лидери се однесуваат на начин кој ги инспирира и мотивира другите околку нив преку придавање на значење и предизвик на работата на следбениците. Покажуваат оптимизам и ентузијазам, го будат тимскиот дух. Лидерите ги вклучуваат следбениците во визионирање на идни атрактивни решенија. Поставуваат јасна комуникација со јасни очекувања кои следбениците сакаат да ги исполнат и да покажат посветеност кон целите и споделената визија. Инспирациската мотивација е поврзана со харизматскиот дух на лидерот. Лидерите посветуваат внимание на соработниците, знаат да се однесуваат како ментори на нивните следбеници посветувајќи им лично внимание преку обучување и советување. Следбениците ги гледаат како луѓе кои можат да постигнат се, како луѓе визионери.

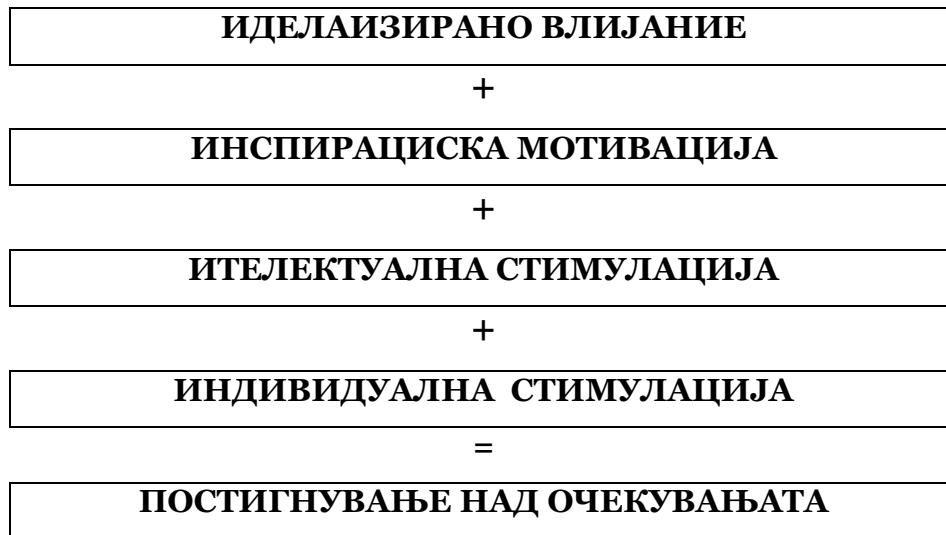
Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Интелектуална стимулација – лидерите го стимулираат трудот на следбениците охрабрувајќи ги да бидат иновативни и креативни, преку анализирање на претпоставките, реafirмирање на проблемите и пристапување кон старите ситуации на нов начин. Тука не постои јавно критикување или индивидуална грешка на членот. Нови идеи и креации се наоѓаат од следбениците кои се активно вклучени во процесот на изнаоѓање нови решенија. Следбениците се охрабрани да бараат нови пристапи иако можеби нивните погледи не се согласуваат секогаш со погледите на лидерот. Интелектуалната стимулација промовира интелигенција, ангажира рационалност, го означува степенот до кој лидерот ги предизвикува претпоставките, ризикува и бара идеи од следбениците.

Индивидуална стимулација – трансформацискиот лидер посветува посебно внимание на потребите на следбениците за постигнување и развој, и со нив постапува како тренер или ментор. Индивидуалната стимулација се применува кога се создадени нови можности за учење заедно со клима која поддржува. Лидерите се однесуваат кон следбениците како кон индивидуали, сочувствуваат, благодарни се, одобруваат, активно слушаат. Различните индивидуални потреби се препознаваат и им се излегува во пресрет. Се практикува двонасочна комуникација и се менаџира преку присуство меѓу вработените. Делегираните задачи имаат за цел да ги развиваат следбениците, при што истите се мониторираат и се проценува дали е потребно дополнително менторство за да се достигне саканиот развој на вработениот при извршување на задачата. Со тоа и задоволството на вработените расте.

Наведените четири компоненти за прв пат се изолирани како мерки односно елементи за конструирање на скала за мерење на трансформациското лидерско однесување. Овој инструмент за прв пат бил конструиран во 1985 година од страна на Bass -Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Hall, 2002) Взаемното влијание на овие компоненти води до изведба над очекувањата што јасно може да се види со следнава илустрација:

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**



Слика 2: Четирите “И” компоненти

Извор: Hall, Johnson, Wyrsocki and Kepner (2002, 2)

Доколку се направи сеопфатен пресек на карактеристиките кои се додаваат на трансформациските лидери во литературата, би се добил еден многу широк и сеопфатен список на особини, способности, вредности и сл. Сите заедно опишуваат човечко суштество со неверојатни особини. Трансформациските лидери се луѓе кои знаат да создадат значајна промена кај нивните следбеници и во организацијата. Тие ја водат промената кон реализирање на мисијата, стратегијата, структурата и културата преку фокусирање на неопипливите нешта како визијата, споделените вредности и идеи, градењето на врски помеѓу луѓето. Знаат да најдат заеднички јазик и секогаш да ги водат луѓето кон достигнување на заедничките цели. Трансформациските лидери се пример кој се следи, нешто кон што секој во организацијата се стреми да го достигне. Според Keller (Петковски, 2010) трансформацискиот лидер е способен да му помогне на вработениот да постигне почит и самодоказување, додека следбениците брзо се прилагодуваат на внатрешните и надворешните промени. Од најзначајните атрибути на

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

трансформациските лидери, поврзани со нивните лични особини и компетенции ги издвојуваме следните:

- ✓ *Чувство на лични компетенции*- вклучува независност, самонасочување, верување во себе; љубов кон луѓето; емоционална самосвест, точно самооценување; самодоверба. Негово карактеристично однесување е *поставувањето на прашања како*: “Што треба да биде направено? Што можам и што треба да направам за да променам нешто? Што треба да се направи во рамките на моите можности?”
- ✓ *Посветување* – се однесува на визијата, тој е истовремено визионер но со доза на приземност, поседува страст за животот и работата, високо ниво на енергија. Соочувајќи се со различни ситуации *одржува фокус* што значи дека континуирано е фокусиран на мисијата и целите, поседува јасност во изведбата и резултатите во организацијата, поседува способност рано да постигне победа додека е фокусиран на долгорочни стратешки пристапи.
- ✓ *Карактер и самоменаџирање* – поседува интегритет и способност да создаде доверба; силна вредност и принципи; храброст, смелост, ризикување; емоционална сила, зрелост, самоконтрола; транспарентност, искреност, доверливост; адаптивност, флексибилност; достигнување на стандарди на совршенство; иницијатива, оптимизам. Во работењето лидерот ја цени разновидноста, ја фали силата кај другите, покажува доверливост и сигурност во другите, споделува одговорност, демонстрира лидерски но и следбенички способности. Трансформацискиот лидер ја негува тимската работа и колективната гордост, очекува високи стандарди, вредности и изведба, ги евалуира и ги групира луѓето според нивните јаки страни и потенцијали, креира промени, целосно ги искористува можностите.
- ✓ *Способност* – подразбира интелигенција, мудрост, перцептивност; експертиза за важна работа, компетенции; љубопитност, желба за учење и

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

развој; вештина за анализирање културни претпоставки; капацитет за артикулација на визијата и централните аспекти на работата; интуиција, инстинкт. Неговото однесување се карактеризира со *ефективно комуницирање* кое вклучува: внимателно слушање на другите, восхит во фидбекот и нови идеи, стимулирање на доверба меѓу тимовите која иницира здрави, конструктивни конфликти и разбирање, споделува оптимистична перспектива со другите, осигурува отворен тек на информации, отворено се конфронтира со предизвиците и тешкотиите.

Една друга група автори како најважни атрибути на трансформациските лидери ги нагласува: визионерството, способноста за ополномоштување, страсност, храброст, интерактивност, етичност и способност за промени (Bass et all, 1991). Исто така, како важен атрибут се додава и менаџерската способност, што значи дека вистинскиот трансформациски лидер истовремено мора да биде и добар менаџер. Во една друга група на атрибути се вбројуваат:

- ✓ *Креативност* - претставува изнаоѓање на нови начини на постапување во нови ситуации, но и трансформација на старите веќе познати ситуации преку постапување на нов начин. За трансформациските лидери тоа не значи само превземање на креативни акции туку и отвореност за креативните дејства на следбениците. Лидерите ја поттикнуваат креативноста на следбениците, ги инспирираат и овозможуваат широки погледи кон нештата. Со активно вклучување на следбениците, кај нив се поттикнува мотивираноста за работа, се поттикнува понатамошно креативно делување.
- ✓ *Ориентација кон тимот* - лидерите се свесни за важноста на тимот и тимската работа, нивната подготвеност да се потпрат врз помошта од другиот. Процесот на трансформација не е самостојна и лична работа на лидерот, туку процес на активирање на тимот и заедничко дејствување

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

кон постигнување на заеднички резултати. Промената е иницирана од лидерот но се реализира во и преку тимот.

- ✓ *Почитување на другите*- се однесува на умешноста на лидерот да им придава значење и да ги почитува ставовите и мислењата на следбениците. Тој покажува почит кон нивната личност, разбирање за нивните потреби и емпатичност со нивните чувства. Потребно е да се воспостави канал на взаемна ефективна комуникација за да се постигне взаемна почит меѓу лидерот и следбениците.
- ✓ *Поучувањето* –се однесува на способноста на лидерите да влијаат врз луѓето во процесот на промена, да ги поучуваат, насочуваат и корегираат. Неопходно е лидерите е да се успешни ментори, да го водат следбеникот низ процесот на учење кон негов натамошен развој и личен и професионален напредок.

4.2. Улогата на менаџерите во мотивирање на вработените

Примарна задача на менаџерите е да разберат што ги мотивира нивните вработени за да бидат ефективни. Фактото што мотивираните вработени се попродуктивни, ги става менаџерите пред една од најсложените функции. Правилниот и позитивен начин на мотивирање е критична улога на менаџерот кој цели да биде пред конкурентите.

Кога се зборува за влијанието на различните стилови на лидерство врз мотивацијата на вработените, потребно е да се види како двата стила на лидерство влијаат врз двата типа на мотивација – надворешната и внатрешната.

Кај ***транзакциското лидерство***, кое беше опишано како процес на размена помеѓу водачите и нивните подредени, јасно е дека подредените се надворешно поттикнати да извршуваат определени задачи при тоа нудејќи им награди и казни. На овој начин транзакциското лидерство има позитивна врска со

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

мотивирањето на следбениците (Piccolo, 2004). Лидерите можат да ги мотивираат вработените да работат понапорно кон постигнување на посакуваните резултати, со обезбедување на можни системи за наградување (Webb, 2007). Со сигурност може да се каже дека презентирањето на можната награда има позитивен ефект за мотивацијата на вработените.

Во однос на *интринзичната* мотивација често се вели дека врз неа е релативно тешко да се влијае од страна на лидерот, имајќи предвид дека таа е предизвикана од внатрешните осбени на човекот. Сепак, целисходноста во работата, давањето на значење, чувството на сопствена вредност и ефикасност се делови од ватрешната мотивација на кои може да се влијае.

Паричните награди, како и останатите елементи на трансакциското лидерство иако позитивно влијаат на целокупаната мотивираност, можат да имаат спротивен ефект за внатрешната мотивација. Ова може да се должи на фактот што двата концепти се фокусираат на различни, дури и спротивни области. Од една страна има силна фокусираност на наградата, додека од друга страна најголема важност се придава на самата активност која се извршува. За да бидат следбениците внатрешно мотивирани потребно е да имаат повратна иформација за работтата што ја вршат и истовремено да имаат автономија да ја извршат задачата на најдобар можен начин. Додека пак, давањето награди за поголемата ангажираност и за постигнувањето на корпоративните цели, не го поттикнува чувството на значајност на работата и автономија.

Во комбинација со *надворешна мотивација* лесно може да се најде позитивна поврзаност со трансакциското лидерство. Надворешната мотивација која е управувана однадвор, се базира на активноста на следбеникот кој има за цел да добие награда или да избегне казна. Наградата и казната се алатки на трансакциските лидери за поттикување на своите подредени, заради што надворешната мотивацијата може да се гледа како основа на теоријата на

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

трансакциското лидерство (Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Луѓето, сепак не се мотивирани само од надворешни материјални награди туку нив ги придвижува и стекнатиот престиж и статус. Но, и во овој службај фокусот е на исходот, односно на моменталната, краткорочна состојба, што е елемент на трансакциското водство. Од наведеното може да се заклучи дека трансакциското лидерство има силна, позитивна врска со надворешна мотивација.

Кај **трансформациското лидерство**, кое претставува партиципативен стил на водство кој се заснова на взаемна доверба и посветеност, мотивирањето на вработените претпоставува нивно поттикнување да работат и подалеку од очекувањата. Ова се должи на фактот што трансформациските лидери се фокусираат подеднакво на тековните и на идните потреби на вработените, притоа земајќи ги во предвид пред се нивите внатрешни двигатели. Трансформациското лидерство вклучува мотивирање на другите (Avolio, 1999). Оттука, мотивацијата е клучен аспект на овој стил на лидерство. За зголемување на мотивираноста на вработените за да се постигне вложување на дополнителен напор, менаџерите треба да го фокусираат своето внимавање кон сопственото однесување поврзано со харизмата, интелектуалната стимулација, покажување на внимавање и почит кон другите (Webb, 2007).

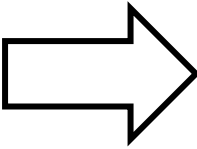
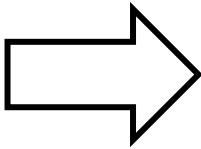
Во одос на **внатрешна мотивација** трансформациското лидерство има директна позитивна поврзаност, имајќи предвид дека двата концепти се соодветни и се фокусираат на внатрешните процеси на индивидуата, односно се фокусираат на процесот во целина, а не само на резултатот. На интринзичната мотивација може да се гледа како олицетворение на личноста и нејзините емоции, опфаќајќи задоволство, доверба и самодоверба (Barbutto, 2005). Овие квалитети, кои се поттикнати од внатрешни влијанија, се слични на квалитетите потребни за трансформациско лидерство. Кога трансформациските лидери сакаат да ги мотивираат своите вработени ги користат верувањата и вредностите на вработените кои се во согласност со вредностите и целите на организацијата. Ова е во функција

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

на зголемување на внатрешната мотивација на вработените, бидејќи успехот на организацијата го гледаат како свое лично достигнување. Создавањето на чувство на вклученост и значајност е уште еден сегмент кој интринзично ги мотивира вработените. Се чини дека трансформациските лидери не обезбедуваат надворешни награди. Надворешно мотивираната личност продолжува да се стреми кон стекнување на награда и/или избегнување на казна, па заради тоа ќе може да вложи дополнителен напор на задачата. Може да се каже дека трансформациските лидери нудат визија која ги надминува краткорочните цели што претпоставува дека се концентрирани на повисоки потреби, додека пак надворешната мотивација повеќе се однесува на потреби од понизок ред (Piccolo, 2004). На овој начин може да се претпостави дека трансформациското лидерство е негативно поврзано со надворешната мотивација.

Подолу е даден приказ од кој може да се види на кој начин двата стила на лидерство влијаат врз мотивацијата.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Трансакциско лидерство		Мотивација
Контингентна награда Менаџирање по исклучок – активно Менаџирање по исклучок – пасивно		+ +/- -
Трансформациско лидерство		Мотивација
Идеализирано влијае Инспирациска мотивација Интелектуална стимулација Индивидуализирана консиредација		+ + + +

Слика 3. Влијание на лидерските стилови врз мотивацијата
Извор: Fleur Kappen (2010) *Leadership and motivation: How leadership styles contribute to employees' intrinsic and extrinsic motivation*. Bachelor thesis, Tilburg University.

4.3. Улога на менаџерите во привлекување и задржување на вработени

Привлекувањето и задржувањето на млади и квалификувани вработени е важна и често тешка задача за денешните компании и менаџери. Разните аспекти на мотивација имаат за цел да ги мотивираат вработените да ја зголемат нивната перформанса, но и да ги задржат што подолго во компанијата. Задоволните работници се двојна добивка за менаџерите кои покрај нивната зголемена

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

перформанса ги намалуваат и трошоците за вработување и обука на нови вработени.

Работодавачите се соочуваат со големи предизвици кога ќе размислат за зголемените трошоци и проблемите во наоѓање на квалификувани луѓе, помлада работна сила со различни ставови за работата и зголемениот број на постари работници кои се кон крајот на работниот век. Управувањето со човечките ресурси се повеќе се соочува со предизвикот на регрутирање и задржување на добрите вработени во организаците. Од таа причина тие се насочуваат кон идентификување на нови стратегии и тактики за привлекување на таленти и задржување на веќе докажаните добри работници.

За да се одговори на прашањето како да се привлечат, а потоа и да се задржат вработените, особено од помладата генерација, идентификувани се следниве аспекти на мотивација кои помагаат во тоа (Curtis & Wright, 2001):

Култура на компанијата: Културата на работното место и соработката со колегите се еден од најголемите приоритети на младите професионалци кога избираат работодавач. Менувањето на работни места денес е се почесто, затоа односот на работното место станува исклучително важен, а големата приврзаност меѓу членовите на работната заедница ги мотивира вработените да се задржат подолго во компанијата. За многумина е важно да се чувствуваат безбедно и сигурно меѓу колегите, да знаат дека се добредојдени и дека ги очекуваат пријатни мигови на работа поврзани со дружење со колегите. Среќните и задоволни вработени, привлекуваат истомисленици за вработување, бидејќи ги споделуваат своите позитивни искуства.

*Можности за напредување-*Младите професионалци се водени и ориентирани кон кариерата и се одликуваат со силен претприемачки дух и секогаш бараат нови стимулативни можности за кариера, а нивниот фокус е насочен како на личен така и на професионален развој. За да останат мотивирани потребно е да им се даде

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

слобода и можност да учествуваат во напредокот на работното место и да бидат дел од создавање на нешто ново, при што работното место што нуди ваква шанса е поверојатно да ги задржи и привлече вработените на сите нивоа.

Предизвикувачки и разновидни задачи-Повеќе од сигурно е дека најбрзиот начин да се изгуби добар вработен од Генерацијата Y е досадата. Еден од најдобрите демотиватори на вработените е досадата и чувството на преквалификуваност за работата која ја извршуваат. Младите професионалци бараат предизвици и работа што најчесто може да им се овозможи преку ангажирање на нови задачи и проекти. Исто така, многу млади вработени се желни да ги развиваат своите вештини преку образование и обука, што е исто така важна инвестиција во човечките ресурси.

Рамнотежа помеѓу работата и животот- Навистина важно за младите професионалци е добивање на работно место што ги поддржува активностите на вработените во нивното слободно време и нивните интереси. Вработените не сакаат да работат само за плата, туку бараат компании што можат да им обезбедат и други поволности, како што се бонуси, флексибилност на работното време и можност за работење од далечина. Во времето во кое живееме, каде доминантна е глобалната работна сила, а особено во изминатава година, компаниите што биле во можност да се прилагодат на работа од далечина и да вработуваат нови вработени кои не се локациски поврзани со седиштето на компанијата се оние кои успеваат да одржат висок рејтинг на пазарот, со тоа и ќе привлекуваат нови таленти во иднина.

Добро лидерство-При избор на иден работодавач, поддржувачкото и ангажирано управување е уште еден клучен фактор за помладите генерации во нивниот процес на донесување одлуки. Тие веројатно ќе очекуваат брзи повратни информации, заемна комуникација и голема вклученост од нивните менаџери и врсници.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацјата на вработени од Генерацијата Y**

Менаџерите честопати се и оние кои влијаат на искуството на вработените како ќе го поминат времето на работа. Во ерата на социјалните медиуми, приказните за лошите менаџери се шират брзо меѓу младите професионалци и можат да станат причина за избегнување на одреден работодавец.

Денес, основните критериуми за избор на работно место е чувството да се биде виден и разбран од работодавачот и пошироката средина. Но, секој работодавач треба да води сметка дека сите вработени се мотивираат различно. За да привлече амбициозни луѓе, работодавачот треба да развие опции кои им нудат можности и простор за личен и професионален раст на вработените. Важно е во секое време да се нагласи дека луѓето се оние кои ја прават компанијата и, според тоа, се нејзиното најголемо богатство.

Компаниите можат да ја подобрат нивната способност за привлекување, задржување и зголемување на перформансата на вработените преку примена на следните пет чекори (Kuethen, 2013):

- ✓ Обезбедување на позитивно работно опкружување
- ✓ Препознавање, наградување и зајакнување на вистинското однесување
- ✓ Вклучување и ангажирање
- ✓ Развивање на вештини и потенцијали кај вработените
- ✓ Проценка и мерење / евалуација

Во англиската литература овие чекори се познати и како PRIDE процес каде кратенката ги означува петте поединечни чекори како на слика 4.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Provide a positive working environment
Создавање позитивна работна средина

Recognize everyone's efforts
Препознавање на напорите на секого

Involve everyone
Вклучување на секого

Develop skills and potential
Развивање вештини и потенцијал

Evaluate and measure continuously
Континуирано оценување и мерење

Слика 4. Компоненти на PRIDE процес

Извор: Kuethen, M. (2013), The pride system: Building a productive workforce

Чекор 1 – Обезбедување на позитивно работно опкружување. Мотивацијата започнува со обезбедување на позитивно работно опкружување. Познатата изрека на Френ Таркентон вели “за да откриете што ги мотивира луѓето, мора да го најдете она што ги предизвикува луѓето“ (Tarkenton, 2015). Според него, ова е најважниот фактор во процесот. Мотивирачката работна средина бара од работникот да се издигне над рутинските работни обврски, одејќи подалеку во интерес на обезбедување на потребите на работникот. Интелигентните менаџери кои се потпираат на мудро управување разбираат дека одговорноста за создавање позитивно работно опкружување не може да се делегира – таа започнува на врвот.

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Најголем дел од причините за давање на отказ на вработените се поврзани со нивниот претпоставен од прв ред. Добро познато е дека многу супервизори и менаџери не се свесни како нивните постапки и одлуки влијаат на задржувањето или отказите на вработените. Критичен аспект на ефективната стратегија за задржување на добрите вработени е добрата обука на менаџерот. Правилно обучените менаџери играат голема улога во стратегијата за вработување и задржување. На менаџерите им се потребни вештини, алатки и знаења кои ќе им помогнат да ги разберат потребите на нивните вработени, работите што ги инспирираат, мотивираат и ги насочуваат кон подобри перформанси. На тој начин би можеле да направат долгорочен план за задржување на вработените кој е дизајниран исто така да придонесе за зголемување на нивната ангажираност.

Чекор 2 - Препознавање, наградување и зајакнување на вистинското однесување. Парите и придобивките може да ги привлечат луѓето кон влезот, но нешто друго мора да ги спречи да излезат назад. Луѓето имаат основна човечка потреба да се чувствуваат ценети и горди на својата работа. Програмите за препознавање и поттик помагаат во исполнувањето на таа потреба. Задача на менаџерите е да ги препознаат успехите на своите вработени, да ги наградат и да формираат стратегии за зајакнување на ваквото однесување. Успешната програма за награди и признанија не мора да биде комплицирана или скапа за да биде ефективна. Покрај бенефициите и другите видови на материјални награди, за работниците значајни се и нематеријалните наградувања кои им оддаваат признание за добро завршената работа. Престој во луксузен хотел во сопственост на компанијата, признание за работник на месецот/годината, приредување на специјално подготвено изненадавање и сл. може да бидат настани кои работникот ќе ги памети за цел живот. На тој начин се поттикнува чувството на значајност и лична вредност, кое понатаму помага вработениот да се задржи во компанијата и да го даде својот максимален ангажман.

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Оддавањето на лично признание, комплимент, пофалба за добро завршена работа од страна на менаџерот, но и од страна на колегите е моќна алатка за градењето на моралот и мотивацијата. Малите, неформални прослави можат да бидат многу поефикасни од свечениот настан кој се одржува еднаш во годината. Покажувањето на взаемната благодарност за добиената помош и поддршка од колегите и претпоставените е исто моќна алатка за мотивација.

Чекор 3 - Вклучување и ангажирање. Вклучувањето на работниците на сите нивоа во компанијата е клучен елемент за подобрување на нивниот морал и мотивација. Ова може да има големо влијание врз подобрувањето на профитот и продуктивноста. Најдобар начин да се вклучат работниците е преку употреба на тимови и тимска работа. Во многу компании се покажува дека тимовите ја подобруваат продуктивноста, го зголемуваат моралот и ги зајакнуваат работниците. Исто така, вклучувањето во тимови ја намалува потребата од преголем број на менаџери од средно ниво и супервизори. Ротацијата на работно место исто така може да помогне а вработените да добијат чувство дека се ангажирани во сите аспекти од работењето на компанијата.

Покрај чувството на значајност важно е и чувството на личен избор за да се поттикне ангажираноста на вработените. Многу од вработените се редовно присутни на работното место но, не мора да значи дека се навистина ангажирани и продуктивни. Доколку вработените имаат можност да ги дадат своите идеи и предлози во работењето тие би биле попродуктивни и поангажирани. Гледањето на резултатите од работењето и напредокот го поттикнува чувството на напредок и компетенција, што исто така ја зголемува и нивната ангажираност во работењето.

Чекор 4 – Развивање на вештини и потенцијали. Обуката и едукацијата ги мотивира луѓето бидејќи им дава поголема сигурност во однос на нивната продуктивност и иновативност. Смеслата во обучувањето и развојот на потенцијалите на вработените е повеќе од очигледна. Добро обучените вработени се посposобни и подготвени да излезат во пресрет на побарувањата од работата, и

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

можат да преземат поголема контрола над нивните работни места. На добро обучените работници им е потребен помал надзор, што на менаџерот му остава простор да се посвети на други задачи. Вработените кои го разбираат работењето на компанијата се жалат помалку, се позадоволни и се помотивирани. Сето ова води кон подобри односи меѓу менаџментот и вработените.

Развивањето на вештини и потенцијали им покажува на вработените дека менаџментот се грижи за нивниот напредок. Може да се каже дека за голем дел од вработените, можностите за кариера се подеднакво важни како и парите што ги заработуваат. Квалификуваните луѓе нема да останат на работа ако не гледаат прогрес во нивната работна позиција. За да се елиминира чувството дека се во ќорсокак, потребно е секоја работна позиција да има индивидуален план за развој. На овој начин успешно би се задржале оние вработени кои бараат работа во други компании за да си го остварат кариерниот развој.

Чекор 5 - Проценка и мерење / евалуација. Континуирана проценка и непрекинато подобрување е последниот чекор на системот PRIDE. Евалуацијата е континуирана активност што вклучува специфичен циклус на чекори. Основната цел на евалуацијата е да се измери напредокот и да се утврди што треба да се подобри. Континуираното оценување вклучува мерење на ставовите, моралот и мотивацијата на работната сила, како и идентификување на проблематичните области на кои им е потребно подобрување и дизајнирање и имплементација на план за подобрување.

Компаниите се обидуваат да добијат конкурентска предност на пазарот, инвестирајќи во најнови технолошки достигнувања, но есенцијален елемент е инвестирањето во работна сила која е добро обучена, мотивирана и целосно ангажирана кон оставрување на целите на компанијата. Проверката и мерењето на напредокот на мотивираноста и ангажираноста на работната сила може да ги вклучува следните области:

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

- Истражување на задоволството на вработените, кое пожелно е да се направи најмалку еднаш годишно.
- Процена на вистинските причини поради кои луѓето доаѓаат и ја напуштаат организацијата.
- Евалуација и подобрување на процесот на регрутирање и вработување заради подобро усогласување помеѓу талентираниите работници и поединечните побарувања на работата.
- Проценка на потребите во однос на обезбедување на флексибилни работни аранжмани за вработените кои се родители и/или постари работници.
- Проценка на одговорностите на менаџерите од средно ниво во однос на ретенцијата на вработените во нивните оддели.
- Пресметување на трошоците за турбуленцијата во работната сила и истражување на одделите во кои ова најчесто се случува.
- Пронаоѓање и евалуација на клучните работни места кои имаат најголемо влијание врз профитабилноста и продуктивноста, заради насочување на фокусот кон одржување на мотивацијата кај овие вработни.
- Евалуација на потребата за дизајнирање на ефективна програма за ориентација на вработените.

II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

1.Предмет на истражувањето

Предмет на истражување во овој трудот се преференциите на припадниците на генерацијата Y (студенти и вработени) кон различни аспекти во врска со мотивацијата и наградувањето, во функција на работата на менаџментот за привлекување, мотивирање и задржување на вработените во организацијата.

2.Цел и карактер на истражувањето

Основни цели на ова истражување се:

- Да се идентификуваат основните карактеристики на генерацијата Y која е присутна на пазарот на трудот (студенти и вработени).
- Да се анализираат наградите во областа на мотивацијата на човечките ресурси.
- Да се анализираат преференциите на членовите на Генерацијата Y кон различни аспекти на материјалното и нематеријалното мотивирање.

3.Задачи на истражувањето

Задачите на истражувањето се тесно поврзани со целите на истото.

- Да се идентификуваат потребите на генерацијата Y (студенти и вработени)
- Да се идентификуваат приоритетите на генерацијата Y (студенти и вработени)

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

- Да се идентификуваат наградите кои можат да претставуваат мотивациски фактори за добро извршената работа (студенти и вработени)
- Да се детектираат можностите за зголемување на материјалното и нематеријалното наградување (студенти и вработени)
- Да се детектираат техниките за привлекување кон работната организација
- Да се идентификуваат недостатоците во мотивирањето на вработените

4. Хипотези

Хипотеза 1. Организациите во кои вработените се мотивираат со примена на нематеријални мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки) имаат поголеми шанси да ги привлечат, мотивираат и задржат вработените во споредба со организациите во кои вработените се мотивираат со примена на материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции).

Хипотеза 2. Студентите повеќе преферираат материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции) во споредба со вработените кои предност им даваат на нематеријалните мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки).

Хипотеза 3. Машките повеќе преферираат материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции) во споредба со женските кои предност им даваат на нематеријалните мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

5. Варијабли на истражувањето

Материјални мотиватори: плата, варијабилен дел, бенефиции.

Нематеријални мотиватори: флексибилно работно време, можности за напредување во кариерата, обуки.

Статус: студенти и вработени.

Пол: машки и женски.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Емпириското истражување беше спроведено со примена на Анкетен прашалник кој е конструиран за потребите на истражувањето. Прашалникот се состои од следните делови:

- Првиот дел вклучува 2 прашања на кои се понудени разни *форми на материјална* (основна плата, варијабилен дел, бенефиции) и *нематеријална мотивација* (флексибилно работно време, можност за напредување, обука на работното место). Од испитаниците се бара да ја оценат важноста што овие мотиватори ја имаат за нив користејќи скала од 5-степен (1- "воопшто не е важно", до 5 "исклучително е важно").
- Другите прашања се однесуваат на *различни аспекти на материјалните и нематеријални форми на мотивација* (очекувано ниво на основна плата, став кон баланс меѓу приватниот и професионалниот живот, форми на обука и образование).
- Во последниот дел од прашалникот се вклучени *социодемографски карактеристики на испитаниците* (пол, образование, година на раѓање, години на работно искуство итн.).

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

7. Популација и примерок

Истражувањето беше спроведено на примерок од вкупно 160 испитаници од кои 80 се студенти од завршните години на студии (III и IV година) на економскиот факултет во Скопје (60 испитаници) и дел припаѓаат на педагошка насока од III и IV година (20 испитаници) на Универзитетот Гоце Делчев во Штип и 80 испитаници се вработени лица од истата генерација (Y) од областа на правните науки, образование, банкарскиот сектор и ИТ секторот. Примерокот користен во ова истражување е пригоден, при што единствено се водеше сметка да се опфати предвидената бројка на студенти и вработени родени меѓу 1980 и 2000 година. Додека пак, другите демографски карактеристики како што се пол, степен на образование и работен стаж за вработените, дополнително се добиени врз основа на одговорите на испитаниците.

8. Статистичка обработка на податоците

За обработка на податоците беа користени техники од дескриптивна статистика како и техники за проверување на хипотезите. Резултатите од обработката ќе бидат прикажани во три дела. Во **првиот дел** ќе бидат прикажани демографските карактеристики на испитаниците (пол, возраст, статус-студент/вработен, работно искуство на вработените), во **вториот дел** ќе бидат прикажани резултатите во врска со ставовите кон различните форми на наградување, а во **третиот** ќе бидат прикажани статистичките анализи во однос на тестирањето на разликите меѓу групите со различни демографски обележја во однос на нивните ставови кон видовите на мотивација, согласно поставените хипотези и варијабли во истражувањето.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

9. Организација и тек на истражувањето

Емпириското истражување беше спроведено со помош на анкетен прашалник зададен по електронски пат. Собирањето на податоците е спроведено во текот на месец ноември, 2020 година при што се водеше сметка испитаниците да живеат и работат во РС Македонија. По собирањето на податоците пристапено е кон нивно соодветно групирање во табели со помош на Microsoft excel, по што е направена нивна обработка и анализа со помош на различни статистички техники.

III РЕЗУЛТАТИ

1. Основни демографски карактеристики на испитаниците

Како што беше посочено, истражувањето е спроведено на 160 испитаници од кои 80 се студенти од завршните години на економските и педагошките факултети, а 80 се вработени лица припадници на Генерацијата Y од областа на правните науки, образованието, банкарскиот сектор и ИТ секторот.

Од вкупно 160 испитаници во примерокот, 102 (63,8%) се од женски пол, а 58 (36,3 %) се од машки пол. Од вкупниот број на студенти (80) 52,5% се од женски пол, додека 47,5 се од машки пол. Во примерокот на вработени 75% се од женски пол, а 25% се од машки пол (Табела 1).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 1. Структура на примерокот (студенти и вработени) според полот

вкупно	машки	женски
N=160	58	102
%	36.2	63.8
студенти		
N=80	38	42
%	47.5	52.5
вработени		
N=80	20	60
%	25	75

Во однос на **периодот во кој се родени** субјектите од примерокот, најголемиот број (44.4%) се родени во периодот од 1990 - 1999 год., а најмал број се оние родени во 2000 година (16.2%) (Табела 2). Од **студентите**, најголемиот број (62,5 %) се родени во периодот од 1990-1999 година, а најмалиот број (5%) се родени во периодот 1980-1989 година. Најголемиот број од **вработените** се родени во периодот 1980-1989 (70%), другите се родени во периодот 1990-1999 (30%) (Табела 2).

Табела 2. Структура на примерокот (студенти и вработени) според периодот во кој се родени

	1980-1989	1990-1999	2000
N=160	63	71	26
%	39.4	44.4	16.2
студенти			
N=80	4	50	26
%	5	62.5	32.5
вработени			
N=80	56	24	0
%	70	30	0

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 3. Структура на примерокот (студенти и вработени) според степенот на образование

	средно образование	високо	м-р
N=160	69	88	3
%	43	55	2
студенти			
N=80	50	28	2
%	62.5	35	2.5
вработени			
N=80	54	14	12
%	66.3	16.3	17.5

Според **степенот на образование**, од вкупниот број на испитаници 43 % се со завршено средно образование, 55 % се со високо образование, а само 2 % се со завршени магистерски студии (Табела 3). Во примерокот на **студенти**, најголемиот број (62.%) се актуелни студенти со завршено средно образование, а 35% се со завршено високо образование, додека 2,5 % имаат завршено магистерски студии. Од вкупниот број на **вработени**, најголемиот број (66,3%) во примерокот се со завршено високо образование, 16,3 % се со завршено средно образование, додека 17,5 % имаат завршено магистерски студии.

Во однос на **работното искуство**, најголем е бројот на оние кои се без работно искуство (26.3%), а со најдолго работно искуство се 15.5% чие работно искуство е над 15 години. Во примерокот **студенти**, најголем дел од нив (52.5%) се без работно искуство, а 47.5% се со работно искуство од 1 до 7 години. Сите вработени во примерокот имаат работно искуство при што најбројни (31.2%) се оние со искуство подолго од 11 години, а најмалубројни (10%) се оние со искуство од 1-3 години (Табела 4).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 4. Структура на примерокот (студенти и вработени) според работното искуство

работно искуство	без раб. искуство	од 1-3 години	од 4-7 години	од 8-11 години	над 11 години
N=160	42	40	30	23	25
%	26.3	25	18.8	14.4	15.5
студенти					
N=80	42	32	6	0	0
%	52.5	40	7.5	0	0
вработени					
N=80	0	8	24	23	25
%	0	10	30	28.8	31.2

2.Резултати во однос на материјалните и нематеријалните мотиватори

Материјални награди како мотиватори

Првиот дел од прашалникот се однесува на **материјалните награди** (високата основна плата, бонусот и бенефициите добиени за извршената работа). Испитаниците ја проценуваа нивната важност на скала со 5 степени (1-означува потполна неважност на тој вид на награда, додека 5 означува исклучителна важност на конкретната материјална награда).

Добиените резултати од истражувањето се прикажани во Табела 5, посебно за студентите и посебно за вработените, а истите преку проценти за двете екстремни оценки (1-потполна неважност и 5 –исклучителна важноста) се прикажани во наративниот дел за примерокот во целина за секој од понудените одговори.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 5. Процена на важноста на материјалните аспекти на мотивацијата (изразена во фреквенции)

	студенти					вработени				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.Висока основна плата	2	3	6	32	37	0	2	10	29	39
2.Платено дополнително образование	1	2	12	28	37	2	2	8	29	39
3.Добар пакет на бенефиции што вклучува здравствена заштита	2	5	13	20	40	1	0	11	24	44
4. Добар пакет на бенефиции што вклучува пензиско осигурување	2	4	15	24	35	2	1	11	27	39
5. Добар пакет на бенефиции што кој нуди различни услуги	4	8	20	27	21	4	9	26	23	18
6.Можност за работа во странство	2	9	9	31	29	4	7	25	27	17
7.Удел во профитот на компанијата	6	12	25	21	16	4	9	19	28	20
8.Варијабилна индивидуална исплата /бонус	3	4	11	32	30	0	5	15	33	27
9.Варијабилна групна исплата/бонус	3	6	18	30	23	0	5	15	33	27
10.Грижа за децата	9	21	23	10	17	5	6	15	24	30

За најголем дел од испитаниците (37 од студентите и 39 од вработените, односно 76 или 47,3 %, кои одговориле со 5) е исклучително важно да добиваат **висока основна плата** (1), а само на 2 од студентите (1,3%) воопшто не им е важна високата основна плата.

Платеното дополнително образование надвор од работата (2) вклучува платено високо образование, дополнителни курсеви, лиценци и обуки во

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

согласност со потребите на работодавецот и интересите на работникот: Ова им е исклучително важно на 48% (37 студенти и 39 вработени кои одговориле со 5), а на 4% од испитаниците воопшто не е важен (1 студент и 2 вработени одговориле со 1).

Добар пакет на бенефиции кои вклучуваат здравствена заштита (3) како што се систематски прегледи во приватни клиници, осигурување за живот воопшто не е важно за 2 студенти и 1 вработен (одговориле со 1), а за најголем дел односно 84 (40 студенти и 44 вработени кои одговориле со 5) испитаници исклучително е важно да добиваат добар пакет на бенефиции кои вклучуваат здравствена заштита.

Пакетот на бенефиции што вклучува пензиско осигурување (4) се однесува на можноста за вклучување во дополнително пензиско осигурување и висока отпремнина во случај на отпуштање од работа. За 4 испитаници (2 студенти и 2 вработени одговориле со 1) ваквиот вид на бенефиции воопшто не е важен, а за 74 испитаници (35 студенти и 39 вработени кои одговориле со 5) е исклучително важно.

Пакетот на бенефиции кој нуди различни услуги (5) се однесува на паркинг услуги, угостителски услуги, рекреативна програма и сл. За 24% од испитаниците (21 студент и 18 вработени кои одговориле со 5) исклучително е важно добивањето на ваква материјална награда. На 8 испитаници (4 студенти и 4 вработени кои одговориле со 1) воопшто не им е важно да добијат пакет од опишаните бенефиции.

Можноста за работа во странство (6), односно заминување во странство на определено време заради извршување на некоја задача, се претпоставува дека е доста актуелна за Генерацијата Y во нашата земја. Само за 4% од вкупниот број на испитаници (2 студенти и 4 вработени кои одговориле со 1)

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

ова воопшто не им е важно. На 26% (21 студент и 18 вработени кои одговориле со 5) им е исклучително важна ваквата можност,.

Некои компании покрај основната плата и понудените пакет бенефиции, на своите вработени им нудат **удел во профитот на компанијата** (7) како тип на материјална награда. Ваквиот удел се остварува на начин што работодавачот плаќа додаток на основната плата во готово или во форма на акции во зависност од приходите на компанијата. Испитаниците од Генерацијата Y го оценуваат овој вид на награда како мотивирачки, односно за 22% исклучително е важно (29 студенти и 17 вработени кои одговориле со 5), 6% од испитаниците сметаат дека воопшто не е важно да имаат удел во профитот на компанијата (6 студенти и 4 вработени кои одговориле со 1).

Добивањето на варијабилна индивидуална исплата или бонус (8) за 36% е исклучително е важно ваквото наградување за вложениот труд (30 студенти и 27 вработени кои одговориле со 5), а само 2% ценат дека воопшто не им е важна варијабилната исплата или бонусот (3 студенти кои одговориле со 1).

Добивањето на варијабилна групна исплата или бонус (9) за 31% исклучително е важно ваквото наградување за вложениот труд (23 студенти и 27 вработени одговориле со 5). Само 2% ценат дека воопшто не им е важна варијабилната исплата или бонусот како материјална награда (само 3 студенти одговориле со 1).

Грижата за децата (10) како материјална награда се однесува на платена градинка или отворање на детска градинка во рамките на организацијата. Оваа можност е од исклучителна важност за 29% од испитаниците (17 студенти и 30 вработени одговориле со 5), а на 9% (9 студенти и 5 вработени одговориле со 1) воопшто не им е важен ваквиот вид на материјална награда.

*Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y*

Нематеријалните награди како мотиватори

Во вториот дел од прашалникот испитаниците беше потребно да го одредат степенот за важност на типовите на **нематеријални награди** како што се флексибилното работно време, напредокот во кариерата, автономија во работењето и сл. Нивото на важност е мерено на ист начин, односно преку скала на процена со 5 степени каде 1 означува потполна неважност на наведениот вид на награда додека 5 е степен кој означува исклучителна важност на наведената награда. Овие наоди се прикажани во Табела 6.

Можноста за напредување (1) во компанијата на повисока хиерархиска позиција и/или со зголемување на нивото на одговорност исклучително е важна за 91 испитаник (48 студенти и 43 вработени одговориле со 5), а само за 4 студенти (кои одговориле со 1) оваа можност воопшто не е важна (Табела 6).

Обуката на работно место (2) која ги задоволува највисоките стандарди и се заснова на најновите стручни достигнувања во областа е исклучително важна за 56% од испитаниците (42 студенти и 48 вработени кои одговориле со 5), додека нема испитаници на кои ова воопшто не им е воопшто важно (нема такви кои одговориле со 1).

Со оглед на динамичното време во кое живееме, **флексибилното работно време** (3) е голема погодност за работниците кои умеат да ја изразат својата ефективност без да бидат ставени во стриктна дневна временска рамка. Флексибилното работно време во рамките на прашалникот означува можност “работата да се заврши, без оглед на времето на пристигнување и заминување”. Оваа можност е од исклучителна важност за 83 од испитаниците (27 студенти и 37 вработени одговориле со 5), додека само на 5 испитаници (4 студенти и 1 вработен кои одговориле со 1) оваа можност воопшто не им е важна.

Етичките деловни практики (4) на работодавачот кои се совпаѓаат со сопствените убедувања на вработениот се исклучително важни за 64 испитаници

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

(27 студенти и 37 вработени кои одговориле со 5), додека само за 3 испитаници (3 студенти кои одговориле со 1), ова воопшто нема значење.

Нешто повеќе од една третина од вкупниот број на испитаници (38%) сметаат дека им е исклучително важно (27 студенти и 33 вработени кои одговориле со 5) кај работодавачот да **препознаат имиџ на компанија** (5) која вработува талентирани и образовани лица, додека за 2% (3 студенти и 1 вработен кои одговориле со 1) воопшто не е важен ваквиот имиџ.

Признанието и пофалбата за успешно завршената работа (6) како нематеријална награда има високо мотивирачко дејство за голем број од луѓето воопшто. Во нашето истражување повеќе од половина од вкупниот број на испитаници високо ја ценат оваа нематеријална награда, односно на 85 од вкупниот број испитаници им е исклучително важно (40 студенти и 45 вработени кои одговориле со 5), додека само на 1 вработен (кој одговорил со 1) воопшто не му е важно да добие признание и пофалба за работата која ја врши.

Сакајќи да имаат **контрола врз сопствената иднина на деловен план** (7), 47% од вкупниот број на испитаници ценат дека им е исклучително важно да имаат разработен план за кариера во рамки на компанијата (37 студенти и 39 вработени кои одговориле со 5). Само за 1% (1 вработен одговорил со 1) исклучително не е важно да имаат разработен план за кариера.

Менаџерите можат да ги мотивираат своите вработени и преку нудење **интересна работа** (8) која ефективно и ангажирано ќе ја извршат. Тоа го покажува и високиот процент (56%) испитаници (51 студент и 38 вработени кои одговориле со 5) за кои исклучително е важно ова, додека за тројца (2 студенти и 1 вработен кои одговориле со 1) воопшто не е значајно добивањето на ваков тип на награда.

*Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y*

Аспектите поврзани со **безбедност на работата** (9) како што се договор на неопределено време, членство во силен синдикат и сл. Исклучително се важни за половина од вкупниот број на испитаници (35 студенти и 44 вработени одговориле со 5), додека за 2 студенти (кои одговориле со 1) воопшто не е важна.

Квалитетното лидерство (10) може да биде мотивирачко за најголемиот број на испитаниците од нашето истражување што се покажува со фактот што за 46% исклучително е важно (32 студенти и 42 вработени кои одговориле со 5), додека за 4 испитаници (3 студенти и 1 вработен кои одговориле со 1) ова воопшто не е важно.

Кога се работи за **постигнување на баланс помеѓу приватниот и професионалниот живот** (11) најголем дел од испитаниците вкупно 93 (40 студенти и 53 вработени кои одговориле со 5) ценат дека им е исклучително важен, додека за 4 испитаници (4 студенти кои одговориле со 1) воопшто не е важен.

За 46% од вкупниот број на испитаници (34 студенти и 39 вработени кои одговориле со 5) е исклучително важно да им биде дадена **автономија во работењето** (12), додека за 1% воопшто не е важно (2 студенти кои одговориле со 1).

Кога работните задачи се исполнуваат во **рамките на тимот** (13), средината во која поединецот ги обавува задачите е важен фактор кој влијае на неговата мотивираност за работа. Евидентно е дека на половина од вкупниот број на испитаници (33 студенти и 47 вработени кои одговориле со 5) им е исклучително важно да работат во тимска работна средина, додека само на 2 студенти (кои одговориле со 1) ова воопшто не им е важно.

Од друга страна пак, кога се работи за добивање на **престижно работно место или титула** (14), мислењата на испитаниците се релативно разнолики. На

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

19% од испитаниците (17 студенти и 13 вработени кои одговориле со 5) им е исклучително важно добивањето на титула, додека на 3% (2 студенти и 3 вработени кои одговориле со 1) воопшто не им е важно престижното работно место или титула.

Вработените имаат желба да се чувствуваат како значаен дел од компанијата во која работат, а тоа може да им биде овозможено преку нивно **учество во донесување на одлуки во врска со организацијата** (15). Од вкупниот број на испитаници 24% ценат дека е исклучително важно (21 студент и 18 вработени кои одговориле со 5) нивното учество во донесување на одлуки поврзани со работната организација, додека за 2% воопшто не е важна ваквата можност (2 студенти и 1 вработен кои одговориле со 1).

Добивањето на повратни информации за извршената работа (16) е исклучително важен мотиватор за 49% од вкупниот број на испитаници (36 студенти и 42 вработени кои одговориле со 5), а за 1% (1 вработен кој одговорил со 1) исклучително не е важно добивањето на feedback за извршената работа. Овие одговори се поврзани со одговорите на шестото прашање од овој дел на прашалникот, што покажува дека вработените повеќе сакаат да добиваат позитивни повратни информации за својата работа во форма на признание и пофалба, додека тоа веројатно не е случај со критиката. Ова покажува на кој начин повратната информација може да биде искористена како мотиватор од страна на менаџерите.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 6.Процена на важноста на нематеријалните аспекти на мотивацијата
(изразена во фреквенции)

	студенти					вработени				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.Можност за напредување	4	2	10	16	48	0	0	2	35	43
2.Обука и образование на работното место	0	6	9	23	42	0	2	4	26	48
3.Флексибилно работно време	4	5	12	20	39	1	2	11	22	44
4.Етички деловни практики	3	6	18	26	27	0	3	13	27	37
5.Имиџ на работодавачот	3	6	16	28	27	1	2	19	25	33
6.Признавање и пофалба за квалитетна работа	0	2	9	29	40	1	2	7	25	45
7.Разработен план за кариера	0	5	17	21	37	1	1	11	28	39
8.Интересна работа	2	2	7	18	51	1	4	5	32	38
9. Безбедност на работа	2	8	14	21	35	0	0	11	25	44
10.Квалитетно лидерство	3	1	11	33	32	1	0	8	29	42
11.Балансирање на професионалниот и приватниот живот	4	4	6	26	40	0	1	5	21	53
12.Обезбедување на потребната автономија за извршување на работните задачи	2	3	13	26	34	0	2	12	27	39
13.Тимска работна средина	2	6	4	35	33	0	1	6	26	47
14.Престижно работно место или титула	2	9	28	24	17	3	6	24	34	13
15.Учество во донесувањето на одлуки	2	5	22	30	21	1	4	16	41	18
16.Добивање на повратни информации за вашата работа	0	5	7	32	36	1	1	5	31	42

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 7. Подготвеност на компромис како услов за вработување

	студенти		вработени	
	да	не	да	не
а. Не би направил никаков компромис	61	19	66	14
б. Би прифатил помала плата од очекуваната	44	32	47	38
в. Би прифатил помалку бонуси во споредба со тоа што очекував	38	42	55	25
г. Би прифатил помалку пожелна локација на работното место во споредба со онаа што ја очекував	58	25	63	17
д. Би прифатил друг сектор освен посакуваниот	60	20	49	31
ѓ. Би прифатил друго работно место наспроти посакуваното	45	30	53	27
е. Би прифатил работа која бара помалку квалификации од тие што ги поседувам	63	15	65	9
ж. Би прифатил работа во организација иако таа не е мој прв избор	56	24	75	11
з. Целата кариера сакам да ја поминам во една организација	65	30	36	32

Во врска со подготвеноста за компромис како услов за вработување (Табела 7), 61 студенти и 66 вработени не се спремни да направат компромис како услов за вработување. Најголемиот број од **студентите** (65) одговориле дека целата кариера би сакале да ја поминат во една организација, 63 студенти би прифатиле работа која бара помалку квалификации од тие што ги поседува, 60 студенти би прифатиле друг сектор освен посакуваниот, 58 студенти би прифатиле помалку пожелна локација на работното место во споредба со онаа што ја очекувал. Најмал

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

е бројот на студенти (38) кои одговориле дека би прифатиле помалку бонуси во споредба со тоа што очекувале. Најголемиот број од **вработените** (75) би прифатиле работа во организација иако таа не е нивни прв избор, 65 би прифатиле работа која бара помалку квалификации од тие што ги поседуваат, 63 би прифатиле помалку пожелна локација на работното место во споредба со онаа што ја очекувае, 55 би прифатиле помалку бонуси во споредба со тоа што очекувале, 53 би прифатиле друго работно место наспроти посакуваното. Најмал е бројот на вработени (36) кои одговориле дека целата кариера сакаат да ја поминат во една организација.

Табела 8. Прифаќање работа во странство како предуслов за напредување во кариерата

статус	да	не	можеби
студенти	55 (68.75%)	7 (8.75%)	18 (22.50%)
вработени	41 (51.25)	4 (5.00%)	35 (43.75%)

Висок процент на испитаници би прифатиле **работа во странство како услов за вработување**, ако тоа е можност и предуслов за понатамошен напредок во кариерата, 53 испитаници од примерокот можеби ќе прифатат ваква понуда, додека 11 не би прифатиле работа во странство (Табела 8). **Студентите** се повеќе подготвени (68.75%) да ја прифатат оваа можност отколку **вработените** (51.25%).

Во однос на полот процентот на оние кои би прифатиле работа во странство како предуслов за напредување во кариерата е приближно ист за двата пола (61,25% за испитаниците од **женски пол** и 60.00% за испитаниците од **машки пол**) (Табела 9).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 9. Прифаќање работа во странство како предуслов за напредување во кариерата според полот

пол	да	не	можеби
жени	49 (61.25%)	4 (5.00%)	27 (33.75%)
мажи	48 (60.00%)	8 (10.00%)	24 (30.00%)

На прашањето “**Кој вид на обука и развојни можности ги сметате за најпривлечни**“ најчесто одговорите се поврзуваат со развојните можности: како “работа со квалитетен ментор”, “работа на проекти со квалитетен тим”, “самостојно/индивидуално учење” и “поддршка во факултетско образование и други форми на учење надвор од работата”. Меѓу студентите и вработените, како и меѓу испитаниците од машки и женски пол не се воочуваат особени разлики во изборот на испитаниците поврзан со привлечноста на видот на обука и/или развојната можност.

Иако секој би сакал да постои идеална **рамнотежа помеѓу приватниот и професионалниот живот**, вкупно 100 од испитаниците укажуваат на потребата од рамнотежа, 22 испитаници би го жртвувале слободното време и семејството во однос на кариерата, додека 40 не би направиле ваква жртва (Табела 10). Повеќето испитаници од женски пол (60 од женски наспроти 40 од машки пол) ја истакнуваат потребата за баланс. Само 7 испитаници од женски пол (наспроти 21 испитаник од машки пол) би направиле ваква жртва, додека 13 испитаници од женски пол (наспроти 19 испитаници од машки пол) не би го жртвувале слободното време и семејството заради високо платена работа и кариера (Табела 11).

Потребата за рамнотежа помеѓу приватниот и професионалниот живот е поизразена кај вработените (70%) во споредба со студентите (53%). Погolem е

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

процентот на студенти (23%) наспроти процентот на вработени (5%) кои би го жртвувале слободното време и семејството во прилог на кариерата, додека по 25% од студентите и исто толку од вработените не би се жртвувале да воспостават таков баланс. Најголем дел од испитаниците (47,5%) би прифатиле скратена работна недела како можност за рамнотежа помеѓу приватниот и професионалниот живот. Другиот дел од испитаниците, за да го постигнат овој баланс, би жртвувале дел од платата (26,3%) и напредок во кариерата (26,3%).

Од аспект на **половата структура**, половина од испитаниците од женски (51%) и од машки пол (41%) би прифатиле скратена работна недела. Кај 24% од испитаниците од женски пол и 31% од испитаниците од машки пол постои подготвеност да го жртвуваат напредокот во кариерата заради воспоставувањето баланс меѓу приватниот и професионалниот живот. За истата цел 25% од испитаниците од женскиот пол и 28% од испитаниците од машкиот пол би жртвувале дел од платата.

Табела 10. Подготвеност на студентите и вработените да го жртвуваат слободното време заради кариера и високо платена работа

	да	не	рамнотежа
студенти	18 (22,50%)	20 (25,00%)	42 (47,50%)
вработени	4 (5,00%)	20 (25,00%)	58 (70,00%)

Табела 11. Подготвеност на испитаниците од машки и женски пол да го жртвуваат слободното време заради кариера и високо платена работа

	да	не	рамнотежа
мажи	21 (26,30%)	19 (23,80%)	40 (49,90%)
жени	7 (8,70%)	13 (16,30%)	60 (75,00%)

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Висината на платата е еден од клучните мотиватори за привлекување и задржување на вработените во една компанија. Сепак, луѓето се разликуваат значително во однос на нивните очекувања за платата која би ја добиле. Во нашето истражување добиени се различни одговори поврзани со висината на платата која овозможува достоин животен стандард и задоволство. Најниската искажана сума е 250 евра, додека највисоката впишана сума е 3000 евра (Табела 12).

Табела 12. Висина на месечна плата за достоин животен стандард и задоволство.

	250-500 е	600-900 е	1000 е	1100-1500 е	Над 1500 е
студенти	12 (15.00%)	27 (33.75%)	17 (21.25%)	17 (21.25%)	7 (8.75%)
вработени	13 (16.25%)	36 (45.00%)	16 (20.00%)	9 (11.25%)	6 (7.50%)

Од Табела 12 може да се забележи дека најголемиот дел од испитаниците (63, од кои 27 студенти и 36 вработени) сметаат дека висината на платата која овозможува достоин живот треба да е во висина од 600 евра до 900 евра на месечно ниво. Но, постои и група од 25 испитаници кои сметаат дека задоволство би овозможило и плата во висина меѓу 250 - 500 евра.

Табела 13. Распределба на испитаниците од различен пол според висината на платата

	250-500 е	600-900 е	1000 е	1100-1500 е	Над 1500 е
Женски пол	19 (23.75%)	28 (35.00%)	18 (22.50%)	10 (12.50%)	5 (6.25%)
Машки пол	2 (2.50%)	38 (47.50%)	12 (15.00%)	18 (22.50%)	10 (12.50%)

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Во однос на **полот** може да се каже дека повисок процент од испитаниците (47.50% од машки пол и 35.00% од женскиот пол) ценат дека е потребна плата во висина од 600 евра до 900 евра. Многу мал дел од испитаниците (3% од машкиот пол и 24% од женскиот пол) се задоволуваат со плата во висина од 250 до 500 евра, за водење на достоин живот (Табела 13).

Табела 14. Распределба на испитаниците со различен степен на образование

Степен на образование	250-500 е	600-900 е	1000 е	1100-1500 е	1500 е
ССС	6 (7.50%)	24 (30.00)	19 (23.75%)	20 (25.00%)	11 (13.75%)
ВСС	14 (17.50%)	38 (47.50%)	18 (22.50%)	8 (10.00%)	2 (2.50%)
М-р	25 (31.25%)	36 (45.00%)	5 (6.25%)	14 (17.50%)	0 (0.00%)

Постојат интересни наоди за проценетиот потребен износ на плата меѓу испитаниците со **различен степен на образование**. Без оглед на нивото на образование најбројни се испитаниците кои сметаат дека висината на платата треба да изнесува од 600-900 евра. Ваков е ставот на 30.00% испитаници со средно образование (актуелните студенти), на 47.50% со завршено високо образование и на 45.00% на испитаниците со завршени постдипломски студии.

Најголем дел од испитаниците во истражувањето или 33% (22 студенти и 31 вработен) не знаат или се неодлучни во однос на **временскиот период во кој планираат или очекуваат да останат на една позиција**. Најголемиот број од **студентите** (26 или 32.50%) очекуваат/планираат да останат на една позиција

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

1-2 години. Додека најголемиот број од **вработените** (24 или 30.00%) очекуваат/планираат да останат на една позиција во период од 3 до 5 години.

Табела 15. Очекување/планирање да се остане на една позиција

	студенти		вработени	
	f	%	f	%
а. Помалку од 1 година	0	0	2	2.50
б. Од 1 до 2 години	26	32.50	12	15.00
в. Од 3 до 5 години	21	26.25	24	30.00
г. Повеќе од 6 години	9	11.25	6	7.50
д. Целата кариера сакам да ја поминам во една организација	2	2.50	5	6.30
ѓ. Не знам / не може да се оцени	22	27.5	31	38.7

Последниот дел од анкетниот прашалник се однесува на ставовите на испитаниците во однос на **важноста на следните аспекти од работното опкружување**: 1) работата со луѓе кои ги мотивираат и поттикнуваат на подобри резултати во работењето; 2) работата со ментор од кого можат многу да научат и до го усовршат знаењето; 3) работна средина која овозможува рамнотежа меѓу професионалниот и приватниот живот; и 4) пријатно чувство при работа во општествено одговорна компанија (Табела 16). Важноста е мерена на скала од 1 до 5 каде 1 означува “воопшто не ми е важно”, додека 5 означува “исклучително ми е важно”. Од исклучителна важност за најголемиот број од **студентите** (55) е работата со ментор од кој може многу да се научи и да се усоврши своето знаење, а за најмал број на студенти (38) исклучително им е важна рамнотежата меѓу професионалниот и приватниот живот. Од исклучителна важност за најголемиот

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

број **вработени** (59) е пријатното чувство при работа во општествено одговорна компанија (Табела 16).

Табела 16. Важност на некои аспекти од работната средина за идно вработување

	студенти					вработени				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.Работа со луѓе кои ме мотивираат и поттикнуваат на подобри резултати во работењето	3	1	7	20	49	0	0	8	27	45
2.Работа со ментор од кого можам многу да научам и да го усовршам моето знаење	1	4	8	12	55	0	0	5	19	56
3.Она што овозможува рамнотежа меѓу професионалниот и приватниот живот	0	4	13	25	38	0	0	5	20	55
4.Пријатно чувство при работа во општествено одговорна компанија	0	4	9	24	46	0	0	1	20	59

Исто така, во овој дел, испитаниците ја оценуваа **важноста на карактеристиките на раководителот** како што се: 1) да ги разбира и да се грижи за вработените; 2) Да ги поддржува и ги охрабрува вработените; 3) да е пријатен за работа 4) да е флексибилни, со отворен ум за нови идеи и сугестии; 5) да има почит кон вработениот; 6) да има добри комуникациски вештини; 7) да обезбедува повратна информација за квалитетот на извршената работа; 8) да овозможува автономија и извршување на работата без премногу мешање; 9) строг, авторитарски лидер; 10) да ја контролира работата на вработениот секој ден (Табела 17).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 17. Карактеристики што треба да ги поседува раководителот

	студенти					вработени				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Да ги разбира и да се грижи за вработените	4	0	7	16	53	0	0	3	17	60
2. Да ги поддржува и охрабрува вработените	0	3	4	20	53	0	0	4	14	62
3. Пријатен за работа	1	1	7	21	50	1	0	2	18	59
4. Флексибилни, со отворен ум за нови идеи и сугестии	0	2	5	19	54	1	0	3	18	58
5. Има почит кон вработениот	0	5	2	11	63	0	0	1	12	67
6. Има добри комуникациски вештини	2	1	7	26	44	0	0	3	19	58
7. Обезбедува повратна информација за квалитетот на извршената работа	2	1	8	26	43	1	0	7	20	52
8. Ми дава автономија и ми овозможува да ја извршам мојата работа без премногу мешање	0	4	8	26	42	0	1	4	27	48
9. Строг, автократски лидер	10	10	35	14	11	4	8	33	16	19
10. Ја контролира работата на вработениот секој ден	8	6	32	20	14	4	9	32	20	15

За најголемиот број од **студентите** исклучително е важно (оние кои одговориле со 5): раководителот да има почит кон вработените (63 студенти), да биде флексибилен, со отворен ум за нови идеи и сугестии (54 студенти), да ги разбира и да се грижи за вработените (53 студенти), да ги поддржува и охрабрува вработените (53 студенти), да биде пријатен за работа (50 студенти). Најмал број

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

од студентите (11 студенти) оцениле дека исклучително е важно раководителот да биде строг и да има автократски однос и (14 студенти) оцениле дека раководителот треба да ја контролира работата на вработениот секој ден.

За најголемиот број од **вработените** исклучително е важно (оние кои одговориле со 5): раководителот да има почит кон вработените (67 вработени), да ги поддржува и охрабрува вработените (62 вработени), да ги разбира и да се грижи за вработените (61 вработен), да биде пријатен за работа (59 вработени), да биде флексибилен, со отворен ум за нови идеи и сугестии (58 вработени), да има добри комуникациски вештини (58 вработени). Најмал број од вработените (15 вработени) оцениле дека исклучително е важно раководителот да ја контролира работата на вработениот секој ден и (19 вработени) оцениле дека раководителот треба да биде строг, автократски лидер.

Овие податоци ни покажуваат дека покрај тоа што од исклучителна важност се карактеристиките на раководителот во мотивираноста на вработените, сепак карактеристиките кои го опишуваат раководителот како строг и автократски лидер кој ги контролира вработените секој ден, се помалку пожелни од другите карактеристики кои се базираат на почит, разбирање, давање на повратна информација, овозможување на автономија во работењето, флексибилност и сл.

3. Резултати во врска со тестирањето на хипотезите

За да се тестираат поставените хипотези во истражувањето е користен t-тест со што е утврдена значајноста на разликите помеѓу групите. По пат на генерализација, индукција, анализа и синтеза од добиените податоци е донесен заклучок за улогата на материјалните и нематеријалните мотиватори во однос на привлекувањето, мотивирањето и задржувањето на вработените во организацијата. **Хипотеза 1.** постулира дека организациите во кои вработените се мотивираат со примена на нематеријални мотиватори (флексибилно работно

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

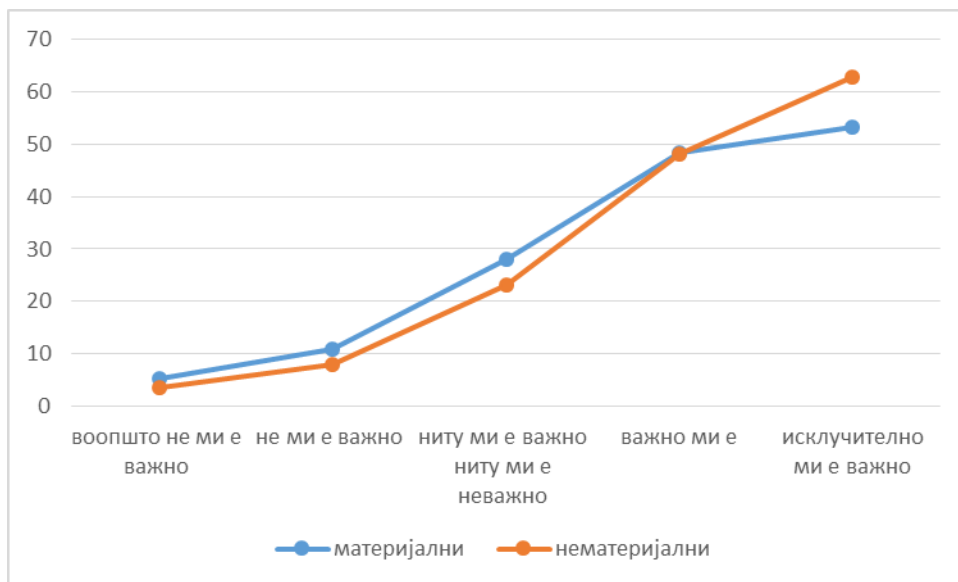
време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки) имаат поголеми шанси да ги привлечат, мотивираат и задржат вработените наспрема организациите во кои вработените се мотивираат со примена на материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции).

Во делот што следува е направена споредба на вкупниот број на добиени скорови кои се однесуваат на материјалните награди наспроти вкупниот број на скорови кои се однесуваат на нематеријални награди.

Од вкупниот број скорови кои се однесуваат на **нематеријалната награда**, на 46% им е исклучително важно, на 34% им е важно, на 14% ниту им е важно ниту не им е важно, на 4% не им е важно и на 3% воопшто не им е важно. Додека пак, од вкупниот број на скорови кои се однесуваат на **материјалната награда**, на 37% им е исклучително важно, на 33% им е важно, на 19% ниту им е важно ниту не им е важно, на 8% не им е важно и на 4% воопшто не им е важно. Позначајна разлика има во процентите кои се однесуваат на “исклучително ми е важно”. Нематеријалните награди имаат повисок процент од скоровите кои се однесуваат на материјалните награди, што би можело да сугерира дека оние кои даваат исклучителна важност на наградувањето, блага предност им даваат на нематеријалните награди во споредба со материјалните.

Приказ на аритметичките средини на добиените скорови групирани според важноста на материјалните и нематеријалните мотиватори (Слика 4).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**



Слика 4. Просечни вредности на важноста на материјалните и нематеријалните награди

Од графиконот (Слика 4) се забележува дека постои поголема разлика во преферирањето на материјалните во споредба со нематеријалните мотиватори. Разликата е во прилог на нематеријалните награди. Врз основа на овие наоди може да се каже дека Хипотезата 1, **делумно се прифаќа**.

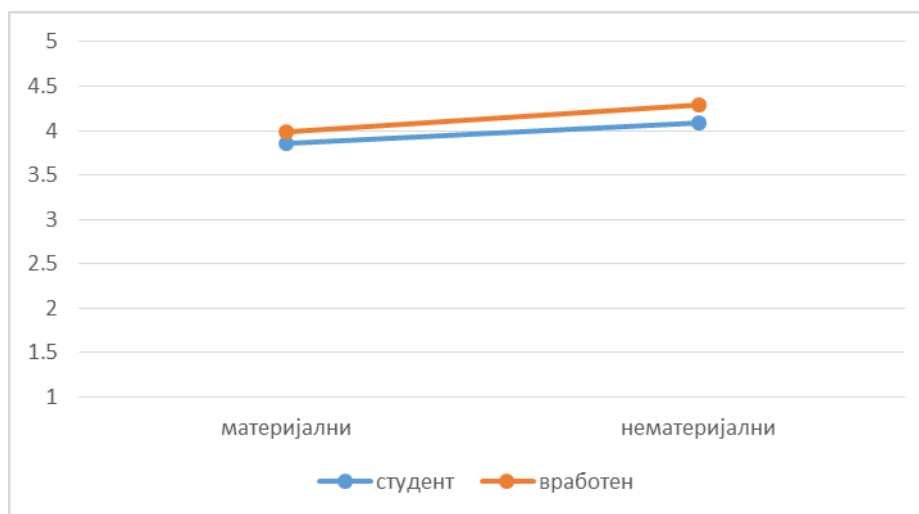
Тестирањето на значајноста на разликите помеѓу студентите и вработените во однос на материјалните и нематеријалните мотиватори е прикажана во Табела 18. **Хипотеза 2** постулираше дека *Студентите повеќе преферираат материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции), наспрема вработените кои предност им даваат на нематеријалните мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки).*

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Табела 18: Значајност на разлики помеѓу студентите и вработените во однос на материјалните и нематеријалните мотиватори

	статус	N	M	σ	t-тест	p
Материјални мотиватори	Вработен	80	3.98	1.848	0,0704	>0.01
	Студент	80	3.85	1.846		
Нематеријални мотиватори	Вработен	80	4.29	1.716	0,1199	>0.01
	студент	80	4.08	1.718		

df=158



Слика 5. Разлики меѓу студентите и вработените во поглед на различните типови на мотиватори.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Добиените скорови на скалата која ги мери ставовите поврзани со материјалните и нематеријалните мотиватори покажуваат дека студентите кои придаваат значајност или исклучителна значајност на мотиваторите воопшто, им даваат блага предност на нематеријалните мотиватори наспрема материјалните. Од Табела 18 може да се види дека вредностите на t-тестот за разликите меѓу споредуваните групи **не се** статистички значајни. Овие разлики се прикажани и графички на Слика 5. Врз основа на добиените наоди Хипотезата 2, **се отфрла**.

Тестирањето на значајноста на разликите помеѓу испитаниците од машки и од женски пол во однос на преферирањето на материјалните и нематеријалните мотиватори е прикажано во Табела 19. **Хипотеза 3** постулира дека *машките повеќе преферираат материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции), наспрема женските кои предност им даваат на нематеријалните мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки).*

Може да се види дека вредностите на t-тестот покажуваат дека нема статистички значајна разлика меѓу машките и женските испитаници во однос на видот на мотиваторите (Табела 19).

Табела 19: Значајност на разлики помеѓу машките и женските испитаници во однос на материјалните и нематеријалните мотиватори

	пол	N	M	σ	t-тест	p
Материјални мотиватори	Машки	58	3,68	1.953	-0,1923	>0.01
	Женски	102	4,05	1.926		
Нематеријални мотиватори	Машки	58	3,97	1.774	-0,1733	>0.01
	Женски	102	4,05	1.802		

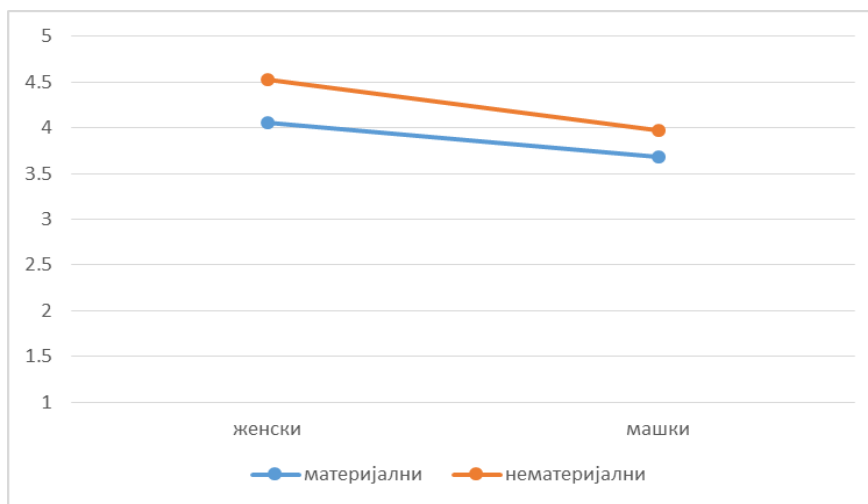
df = 158

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Добиените скорови на скалата која ги мери ставовите поврзани со материјалните и нематеријалните мотиватори покажуваат дека испитаничките од женски пол кои придаваат исклучителна значајност на мотиваторите воопшто, им даваат блага предност на нематеријалните мотиватори наспрема материјалните.

Добиените скорови на скалата која ги мери ставовите поврзани со материјалните и нематеријалните мотиватори покажуваат дека на испитаниците од **машки пол** кои им придаваат исклучителна значајност на мотиваторите воопшто, релативно еднакво им се важни материјалните како и нематеријалните.

Приказот на аритметичките средини на скоровите добиени од прашањата за материјалните и нематеријалните мотиватори кај машките и женските испитаници (Слика 6) исто така ни покажува дека не постојат значајни разлики помеѓу мажите и жените во поглед на различните типови на мотиватори.



Слика 6. Аритметички средини на прашањата за материјалните и нематеријалните награди кај машките и женските испитаници

Добиените резултати од спроведениот F-тест покажуваат дека не постои разлика меѓу групите (мажи и жените) во поглед на прашањата поврзани со **материјалните мотиватори**: добар пакет на бенефиции кој нуди различни услуги, варијабилна индивидуална исплата / бонус и варијабилна групна исплата

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

/ бонус. Меѓутоа, во однос на другите прашања поврзани со материјалните мотиватори како што се високата основна плата и бенефициите поврзани со здравствените услуги и пензиското осигурување, како и прашањата поврзани со нематеријалните мотиватори односно флексибилното работно време, можноста за напредување и обуката на работно место, резултатите покажуваат дека постои разлика помеѓу групата на која се исклучително значајни и воопшто незначајни одвоените материјални и нематеријални мотиватори. Но, од тука не може да се донесе заклучок дали постои значајна разлика и помеѓу другите групи (кои ги означиле ваквите мотиватори како значајни, ниту значајни ниту незначајни или незначајни). За да се утврди меѓу кои од групите е значајна разликата спроведена е дополнителна постапка или во литературата познат како Шефе-тест.

Најпрво е пресметан F' за критична вредност на F од 0.01, која во случајот изнесува 27,24 и F' за критична вредност на F од 0,05, која во случајот изнесува 15,64. Потоа е пресметано F_0 чија вредност е споредена со F' на двете нивоа на значајност (Табела 20).

Табела 20: Значајност на разлики помеѓу испитаниците од машки и женски пол утврдени со Шефе-тест

	F_0	$F'_{0.01}$	$F'_{0.05}$
Висока основна плата	10,59	27,24	15,64
Добар пакет на бенефиции што вклучува здравствена заштита	24,46	27,24	15,64
Добар пакет на бенефиции што вклучува пензиско осигурување	22,25	27,24	15,64
Можност за напредување	12,94	27,24	15,64
Врвна обука и образование на работното место	2,53	27,24	15,64
Флексибилно работно време	5,59	27,24	15,64

Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во организацијата на вработени од Генерацијата Y

Како што се гледа од Табела 20, на ниво на значајност од 0,05 постои значајна разлика меѓу аритметичките средини на испитаниците од машки и женски пол во однос на прашањата поврзани со бенефициите за здравствена заштита и пензиско осигурување. Разликата е значајна на ниво на значајност од 0,05. Од прикажаното може да се заклучи дека хипотезата 3 која постулираше дека: *машките повеќе преферираат материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции), наспрема женските кои предност им даваат на нематеријалните мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки), се отфрла.*

IV. ДИСКУСИЈА

Дискусијата на резултатите од спроведеното истражување кои беа наведени погоре, е направена според редоследот на проверка на хипотезите.

Примена на нематеријални и материјални мотиватори за привлекување, мотивирање и задржување на вработените во организациите

Првата Хипотеза во истражувањето постулираше дека *Организациите во кои вработените се мотивираат со примена на нематеријални мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки) имаат поголеми шанси да ги привлечат, мотивираат и задржат вработените наспрема организациите во кои вработените се мотивираат со примена на материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции).*

Резултатите од истражувањето покажуваат дека оние лица кои високо ја вреднуваат мотивацијата како стратегија во работната организација, поголема

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

важност им даваат на нематеријалните отколку на материјалните награди. Сепак, не би можело да се генерализира дека компаниите преку примена на нематеријални мотиватори ќе постигнат поголем успех во привлекувањето, мотивирањето и задржувањето на вработените. Високите скорови кои се доминантни во двете скали покажуваат дека испитаниците високо ги ценат и ги посакуваат мотиваторите на работно место. Но, кои се клучните фактори за мотивирање и задржување на некој вработен во организацијата, зависи од неговите индивидуални карактеристики.

Наодите од спроведени истражувања покажале дека меѓу првите пет највисоко рангирани мотиватори се: 1) висока плата; 2) оддавање на целосно признание за добро завршената работа; 3) сигурноста на работното место; 4) унапредување и развој во рамките на организацијата; 5) интересна работа (Wiley, 1997). Кој од овие 5 највисоко рангирани фактори ќе биде одлучувачки зависи од аспирациите, потребите, убедувањата и другите личносни карактеристики на вработениот (или иден вработен). Различните социјални средини како и моменталните општествени услови во кои луѓето дејствуваат можат исто така да влијаат врз давање на предност на еден вид на наградување на сметка на другиот.

Со тоа што се покажува дека компаниите во иста мера би ги привлечле, мотивирале и задржале вработните со користење на материјални како и нематеријални мотиватори, може да се заклучи дека многу е веројатно испитаниците да даваат голема важност на моделот на вкупна награда. Како што е опишано во терискиот дел, моделот на вкупна награда може да се опише како збир на вредности на секој елемент од пакетот за награди на вработените при што може да вклучува сè она што вработените го сметаат за важно и вредно во однос на нивните работни места. Наградата е поврзана со вредноста која работодавачот ја припишува на вработениот, при што како вкупна награда би можела да се определи вкупната вредност на вработените во компанијата, вклучувајќи директни и индиректни финансиски награди, позитивни карактеристики на

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

самата работа, можности за кариерен напредок во фирмата, социјални активности поврзани со работното место и разни други погодности и услуги што ги обезбедува работодавачот (Reilli and Brown, 2008).

Дополнителните истражувања би можле да бидат насочени кон тоа дали постои поврзаност помеѓу моделот на вкупна награда и привлекувањето на нови таленти во компанијата. Исто така, предмет на идни истражувања може да биде степенот на вкупната награда и нејзиниот придонес за високата мотивираност и високата перформанса на вработените и колку ваквото наградување би влијаело во задржување на вработените во компанијата.

**Разлики меѓу студентите и вработените во преферирањето на
материјални и нематеријални мотиватори**

Втората хипотеза во спроведеното истражување постулираше дека *Студентите повеќе преферираат материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции), наспрема вработените кои предност им даваат на нематеријалните мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки).*

Отфрлањето на оваа хипотеза покажува дека може да ја прифатиме нултата хипотеза според која студентите и вработените подеднакво преферираат материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции) и нематеријални мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки). Како и претходно, може да се каже дека и студентите и вработените им придаваат високо значење на мотиваторите воопшто. Но, не постојат значајни разлики меѓу нив кои би имплицирале дека се разликуваат во преферирањето на типот на мотиватори кои ги добиваат или би ги добивале во иднина.

Наодите од ова истражување може да бидат споредени со некои релевантни истражувања кои се насочени кон мотивациските преференции на студентите и на

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

припадниците на Генерацијата Y. Припадниците на оваа генерација даваат исклучително значење на висината на платата и напредокот на работното место (Ng, Schweitzer and Lyons, 2010). Исто така, повеќе видови на кариерни можности како и интересна работа во која може да уживаат се идентификувани како приоритетно важни за младите “Милениумци” (Sibson’s, 2011). Во друга студија направена помеѓу студенти од областа на туризмот во Полска се покажува дека нивото на платата, внатрешната мотивираност (интерес) за определената работа и можностите за напредување и развој на кариера се клучни мотивациски фактори (Groblena and Marciszewska, 2016).

Бидејќи во истражувањето што го спроведовме и студентите и вработени припаѓаат на Генерацијата Y, очекувано е да имаат сличности во придавањето на важност на поединечни мотиватори. Доколку би се спровело истражување помеѓу различни генерации, како на пр. Меѓу Генерација Y и Генерација Z, би можело да се очекуваат поразлични резултати. Сепак, доколку овие генерации дејствуваат во исто социјално опкружување, тоа би можело да биде фактор за намалување на нивните разлики во изборот на мотивација.

И во однос на овие резултати може да се каже дека е веројатно да постојат индивидуални варијации помеѓу испитаниците од секоја група. Иако во истражувањето целосно се водеше сметка да бидат опфатени подеднаков број на испитаници студенти во однос на испитаници вработени, сепак во рамките на секоја од групите постојат индивидуални варијации во однос на полот, возраста, образовниот статус и работното искуство. Како индикатор за понатамошно истражување може да се земат предвид варијациите во работното искуство кај вработените, кое би можело да биде значајна варијабла за постоење на разлики меѓу преферираните материјални или нематеријални мотиватори кај оваа група. Дополнително, би можело да се истражува дали постои разлика помеѓу возраста и /или образовниот статус во однос на придавањето на значајност на материјалните и нематеријалните награди.

Полови разлики во преферирањето на материјални и нематеријални мотиватори

Третата хипотеза во истражувањето постулираше дека *Машките повеќе преферираат материјални мотиватори (плата, варијабилен дел, бенефиции), наспрема женските кои предност им даваат на нематеријалните мотиватори (флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки).*

Од статистичката обработка на податоците можеме да забележиме дека делумното прифаќање на оваа хипотеза може да го разгледуваме од повеќе аспекти. Она што се покажува како сличност е тоа дека и машките и женските испитаници во истражувањето и придаваат голема важност на мотивацијата на работно место, односно за нив има голема важност добивањето на мотиватори заради работата која ја извршуваат. Меѓутоа, во поглед на обата пола во поглед на преферирањето на материјални во однос на нематеријални мотиватори може да се каже дека постои мала разлика меѓу испитаниците од двете групи, за која не може да се тврди дека се должи на полот на испитаниците.

На прв поглед би можело да се каже дека припадниците на машкиот пол им даваат блага предност на материјалните мотиватори во однос на припадничките на женскиот пол кои им даваат блага предност на нематеријалните мотиватори. Сепак, ова не може да се тврди со сигурност. Направениот t-тест покажува дека не постои статистички значајна разлика во поглед на типот на мотиватори во однос на полот, истото се покажува и преку спроведениот F-тест, во однос на скоровите на критичните прашања – плата, варијабилен дел, бенефиции за материјални и флексибилно работно време, со можности за напредување во кариерата и во кои се спроведуваат обуки за нематеријалните. Меѓутоа, на ниво на значајност $p < 0.05$ се покажа дека припадничките на женскиот пол им придаваат поголемо значење на бенефициите во однос на припадниците од машкиот пол. Ова, сепак, може да се должи повеќе на разликите помеѓу испитаниците во групата на припаднички од

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

женски пол, отколку на разликите помеѓу групата од женски наспроти групата од машки пол.

Вакви и слични сознанија може да се најдат и во современите истражувања каде разликите во мотивацијата на мажите и жените се сметаат за поочигледни меѓу лицата од родовата група отколку меѓу групите. Истражувањата покажуваат дека постојат минимални разлики во мотивацијата помеѓу припадниците од машки и женски пол (Dubinsky, A.J., et al., 1993). Во истражувањата на искуствата во Кинеската работна сила, покрај дивергенциите, докажана е униформност во работната мотивација кај машкиот и женскиот пол (Pearson and Chatterjee, 2002). Во ова истражување се покажува дека припадниците на машкиот и на женскиот пол застапуваат исти ставови во однос на висината на заработката, можностите за обука, автономијата во работењето, употребата на вештини, односите со менаџерите и сл. Постојат и заклучоци кои укажуваат на тоа дека во современото општество, припадничките на женскиот пол имаат тенденција да бидат повеќе ориентирани кон кариерен напредок отколку припадниците на машкиот пол, а исто така повеќе жените наспрема мажите веруваат дека напредокот би се постигнал преку стекнувањето на знаења (Luzzo, 1995). Во однос на вообичаените стереотипи поврзани за полот, се покажува дека ваквото стереотипно гледање не може да се применува во компаниите. Се покажува дека меѓу припадниците од машки и женски пол нема разлика во придавањето на приоритети во однос на мотивацијата односно мажите не секогаш придаваат поголема вредност на родово-типични атрибути на мотивација како што се можноста за напредување, високата заработка и високата позиција, како што и жените не секогаш придаваат поголема вредност на родово-типично женски атрибути на мотивација како што се повеќе време за личен живот, соработката меѓу колегите или стабилноста на работното место (Arnania-Kepuladze, 2010).

Познато е дека амбициозноста кај жените е повисока отколку кај мажите, што би можело дополнително да укаже на разлики меѓу испитаниците во групата

***Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y***

во поглед на мотиваторите. Тоа би можело да биде показател и на причината поради која припадничките на женскиот пол им придаваат поголемо значење на бенефициите како поттикнувачи на мотивацијата за работа. Сепак овие индикатори, како и наодите од релевантните истражувања кои ги споменавме може да бидат основа за идни истражувања на оваа тема.

Значајно е да се напомене ограничувањето на ова истражување кое произлегува од примерокот кој е пригоден, при што процентот на застапеност на машката популација е значително помал во споредба со процентот на застапеност на испитаничките од женски пол. Од таа причина добиените резултати не би можеле да се генерализираат на поширока популација.

V. ЗАКЛУЧОК

Прашањето на мотивацијата стана доминантен аспект во управувањето со човечките ресурси. Менаџерите сè повеќе бараат одговори на прашањата зошто некои од вработените се поефективни од други, зошто кај добрите работници почнува да се намалува перформансата и како да ги спречат талентиранието високо продуктивни работници да ја напуштат организацијата. Главниот ресурс со кој една организација се разликува од конкуренцијата се луѓето чии потенцијали имаат неограничена можност за развој. Управувањето со човечки ресурси превзема важна деловна функција во рамките на организацијата и обединува голем број меѓусебно поврзани активности за управување и задачи. Ова подразбира активности насочени кон обезбедување на соодветен број и структура на вработени, насочување на нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и форми на однесување неопходни за постигнување на тековните, развојните и стратешките цели на организацијата (Armstrong, 2001). Крајната цел на доброто управување со човечките ресурси е зголемување на производството,

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

профитабилност, ефикасност и флексибилност на компаниите, но и постигнување на социјални цели како исполнување на интересите на вработените, подобрување на нивната социоекономска позиција, подигнување на квалитетот на животот и генерално развој на индивидуални вештини.

Мотивацијата на работа денес е во голема мера водена од директната или индиректната врска на менаџерите со вработените и нивната врска во голема мера влијае на извршувањето на работата. Менаџерот игра голема улога во мотивирањето на вработените да извлечат максимум од нив користејќи алатки и техники за мотивација. Која комбинација на техники ќе користи менаџерот во голема мера зависи од самиот вработен, неговите дотогашни достигнувања, амбицијата, чувството на лојалност кон компанијата и секако од индивидуалните потреби на секој вработен. Добро развиен систем на награди како систем за мотивација на вработените вклучува детална анализа на тековниот систем и анализа и следење на потребите и однесувањето на вработените, дефинирање на стратегии и модели на награди, анализа и споредба со системот на награди на другите компании, проценка на надоместокот и конечно имплементација на системот за мотивација. Така, процесот на мотивација не завршува, но по неговата примена потребно е да се анализира новата ситуација и да се процени успешноста во спроведувањето, односно влијанието врз задоволството на вработените и подобрувањето на реализацијата на организациските цели. Бидејќи менаџерите имаат големо влијание врз можноста за регулирање на мотивацијата на вработените од нив зависи создавањето на добра основа за успешно спроведување на системот на мотивација. Позитивен став на менаџерот, лидерство наместо наредување, правилен однос со луѓето, можност за прифаќање грешки, сето тоа се квалитети што прават разлика помеѓу „водачот“ и „шефот“ (Armstrong, 2001). Описот на работното место на менаџерите вклучува фер третман на вработените, исполнување на нивните потреби, поставување на работни цели, реструктурирање на работните места и наградување врз основа на работните перформанси (Bahtijarević-Šiber, 1999).

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Менаџерот треба да ги разгледа можните причини за опаѓање на мотивацијата, како што се страв од отпуштање на вработени, слаба комуникација, големи организациски промени, мрачна атмосфера, негативен став, исцрпеност, презаситеност од работа и, се разбира, стрес. Неопходно е да се обезбеди успешна комуникација помеѓу вработените и претпоставените, да се поттикнат вработените да се обучуваат и да се подобруваат, да им се покаже на вработените колку се важни, да се даде повратна информација за тоа што е изработено, да се покаже колку им се верува и колку е ценета нивната способност за придонесот во целокупниот бизнис, пожелно е да се создаде пријатно работно опкружување и систем на фер плати што ќе создаде поволна основа за примена на стратегии за мотивирање. Големо значење се придава на навремено информирање на вработените за посакуваните цели, вклученост на вработените во донесувањето одлуки, нивна точна проценка на перформансите и фер надоместок (Bahtijarević-Šiber, 1999). Наградите мора да бидат рамномерно распоредени во рамките на тимот и пожелно е да се наградат оние однесувања што е потребно да се одржат.

Познато е дека луѓето се разликуваат едни од други во нивните потреби, мотиви, желби, ставови, предиспозиции. Мотивацијата е многу сложена и има индивидуален карактер, па всушност нема единствен одговор на прашањето која техника да се користи. Како и да е, можно е да се идентификуваат основните мотивациски техники. Финансиските надоместоци од кои повеќето вработени денес се најзадоволни вклучуваат висина на плата, зад која стојат разни хонорари, патни трошоци итн. Покрај тоа, бенефициите како пензиско и здравствено осигурување, образование, животно осигурување, поволностите како што е можноста за подигање на разни заеми/ кредити се многу важни. Интересни работни задачи, одговорност, самоафирмација, напредување, образование, разни предизвици, слобода за изразување креативност, достигнувања, политика на компанијата, соработници, индивидуален статус, услови за работа, поделба на трудот, исхрана, работа од дома, флексибилно работно време, скратена работна недела и многу други се елементите на нематеријални награди и за многумина

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

дури и не претставуваат мотивациски техники затоа што се сметаат за составен дел од работата. Без оглед на бројот на мотивациски техники, ниту една од нив нема никаква смисла сама по себе, затоа е потребно да се интегрираат различни техники за да се создаде ефективен мотивациски систем.

Моделот на групна награда ги инкорпорира различните мотивациски техники и при тоа се насочува кон индивидуалните карактеристики на вработениот. Ефектите од неговата примена се големи во насока на подигање на ефикасноста на вработените, но во нашето поднебје потребни се поголем број на истражувања кои ќе ги покажат ефектите од неговата примена. Со моделот на вкупна награда подеднакво би се влијаело на интринзичната и екстринзичната мотивација, со што би имало можност да се регулира однесувањето на вработениот кон определена цел и при тоа да се даде признание на желбата за завршување на работата водена од неговите внатрешни атрибути.

Организациите што ја препознаваат важноста на управувањето со човечките ресурси и техниките на мотивација постигнуваат поголема конкурентност и вредност и се значително поуспешни од оние организации кои сè уште не вложуваат ресурси во развојот на оваа област. Мотивацијата е клучна за високите стандарди на современиот бизнис модел, поттикнувајќи креативност и иновација, професионален развој на вработените и нивно задржување во компанијата. Важно е да се дизајнира таков систем за мотивација што ќе вклучува комбинација од неколку мотиватори со цел да се влијае на сите димензии на работата и со тоа да се направи вработениот успешен и продуктивен и на тој начин да се зголеми ефикасноста на компанијата.

Во нашата земја има спроведено повеќе истражувања на оваа проблематика меѓутоа ќе го споменеме истражувањето за Сондирање европски вредности во Република Македонија (Петковска и др.,2010) со кое може да се спореди нашето истражување.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Споменатото истражување е спроведено според претходно утврдена агенда од страна на главниот и координативен центар на истражувањето Work & Organization Research Centre, Faculty of Social Sciences во Тилбург, Холандија во периодот од 15 јуни до 15 септември, 2008 година на случаен примерок од 2016 испитаници. Овие испитаници како особено важни ги истакнаа: висината на платата, работењето со пријатни луѓе, рамноправно третирање на работното место и општествена полезност. На 84,7% од нив им е важна безбедноста на работата, за разлика од процентот на испитаници во нашето истражување (49%). За испитаниците во наведеното истражување работата завзема голем дел од нивниот живот и им е многу важна, па затоа е многу важно работата да им биде интересна (77,6%). Во нашето истражување на слично прашање 56% од испитаниците оценуваат дека работата им е многу важна.

70% од испитаниците од наведеното истражување со интернационален карактер одговориле дека им е многу важно да бидат повеќе инволвирани во донесувањето на важни одлуки на работното место, додека во нашето истражување тој процент изнесува 24%.

Приватниот живот кој овозможува слободно време за себе и за своето семејство е приоритет за сите испитаници. 93,6 % од испитаниците во интернационалното истражување одговориле дека највисок приоритет му даваат на семејството, а потоа на работата (79,5%), додека пак 70,6% одговориле дека им е важно да имаат слободно време за себе и семејството односно за приватен живот надвор од работата.

Во наведеното истражување наменето за сондирање на европски вредности наведени се информации за тоа како испитаниците го користат своето слободно време. Би било добро во некои идни истражувања да се вклучи и брачниот статус на испитаниците за да се добие посоодветна слика за објаснување на одредни одговори добиени од испитаниците.

VI. Литература

Amabile, T. (1993), Motivational Synergy: Towards new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource management review*, 3(3):185-20

Anantatmula, V. S., Shrivastav, B. (2012.), Evolution of project teams for Generation Y workforce, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (1), 9-26.

Armstrong, M. Taylor, S (2014)(13ed), *Armstrong's Handbook of human resources management practice*, Kogan Page Ltd.

Armstrong, M., Murlis, H., (2004.), *Reward Management*, Kogan Page, London

Armania – Kepuladze, T. (2010), Gender stereotypes and gender future of job motivation: Differences or similarity?. *Problems and perspectives in management*, 8(2)

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.

Bailey, S.F, Barber, L. & Justice, L.M., (2018), Is self Leadership just self-regulation? Exploring construct validity with HEXACO and self-regulatory traits, *Current Psychology*, 37, (149–161)

Barbuto, J. (2005) Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of leadership an organizational studies*, 1(4): 142-175

Bass, M. B., Riggio,E.R, (2006), *Transformational Leadership*,New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers.

Bennis, W. and Goldsmith, J. (1997),*Learning to lead: A workbook of becoming a leader*, updated ed., Addison-Wesley, Reading, MA

Bonsdorff, M. E. (2011.), Age-related differences in reward preferences, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06), 1262-1276.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Brown, D. (2015.), Total Rewards: Time for Re-appraisal and Re-conceptualisation, A Concept past its Sell-by Date?, *European Reward Management Conference*.

Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnickal journal*, 7(1), 56-63.

Curtis, S., & Wright, D., (2001), Retaining employees – the fast track to commitment, *Management research news*, vol.24 (8/9) pp. 59-64.

Dubinski A.J. et all (1993) Perceptions of Motivational Components: Salesmen and Saleswomen Revisited, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4) : 25-37

Eddy, S.W.Ng., Lyons, S. and Schweitzer, L. (2012), *Managing the new workforce: International perspectives on the milenila generation*, Edward Edgar Publishing

Fleur Kappen (2010) *Leadership and motivation: How leadership styles contribute to employees' intriskic and extrinskic motivation*. Batchelor thesis, Tilburg University

Frey, B. S. and Osterloh, M. ed. (2002) *Succesfull management by motivation: balancing Intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin: Springer-Verlag.

Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment*, Sinergija, Zagreb

Gillespie N.A, Mann L. (2004) Transformational Leadreship and shared values: The building blocks of trust, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 588-607.

Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*, Time Warner Paperbacks.

Groblena, A. and Marciszewska, B. (2016), Work motivation and hospitality students: implications for human resource management, *Conference: 8th European Conference on Intellectual Capital (ECIC); Academic Conferences and Publishing International Limited, UK*

Guillot-Soulez, C. Soulez, S. (2014.), On the heterogeneity of Generation Y job preferences, *Employee Relations*, 36(4), 319-332.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Hall J., Johnson Sh., Wysocki A., and Kepner K., Transformational leadership: The transformation of managers and associates , достапно на <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HRO2000.pdf> пристапено на: 01.02.2021

Hay, I. (2006) *Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms*. Flinders University, School of Geography, Population and Environmental Management,

Hekhauzen, H. (1974), Motivacija uspeha u sportu, *Trenerska tribina Beograd*, 73(2)

Hernaus, T., Pološki Vokić, N. (2014.), Work design for different generational cohorts, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.

Houkes, I. Janssen, P.M.P., de Jonge, J. & Bakker. B.A. (2003), Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76:427–450

Howe, N., Strauss, W. (2000.), Millennials Rising: The Next Great Generation, vintage ebooks, http://www.amazon.com/dp/0375707190/ref=rdr_ext_tmb, пристапено: 01.03.2019.

IpsosMORI (2017), Milenials Myths and realities, <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/millennial-myths-and-realities>, пристапено: 20.01.2021

Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., Xiao, L. (2009.), Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times, *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177-183.

Jorgensen, B. (2003.), Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era, *Foresight*, 5(4), 41-49.

Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 5, 755-768.

Kapoor, C., Solomon, N. (2011.), Understanding and managing generational differences in the workplace, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.

Klindžić, M. (2016.), Model ukupne nagrade, predavanje na kolegiju Kompenzacijski menadžment, akademska godina 2015/2016. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Model%20ukupne%20nagrade.pdf>, пристапено: 20.04.2019.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2015.), Multigeneracijska radna snagaprednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), 59-68.

Kuethen, M. (2013). The PRIDE system: building a productive workforce, *Amtec*, <https://www.amtec.us.com/blog/the-pride-system-building-a-productive-workforce>
Пристапено на 01.02.2021

Kultalahti, S., Vittala, R. L. (2014.), Sufficient challenges and a weekend ahead—Generation Y describing motivation at work, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582.

Kurglanski, W.A. et all (1975), Can money enhance intrinsic motivation: A test of the content-consequence hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 31 (4): 744-750

Lepper, M. & Green, D. 9(eds)(1978) *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation*. Lawrence Erlbaum.

Lim, H. L. (2012.), Generation Y workforce expectations: implications for the UAE, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(4), 281-293.

Luzzo, D.A. (1995), Gender differences in college students' career maturity and perceived barriers in career development, *Journal of counseling & development*, 73(3):319-322

Maslow, A. H. (1943.) A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Matsumura, Ryohei and Norimasa Kobayashi “Are increased costs worth paying to raise non-monetary utility?: Analysis of intrinsic motivation and fringe benefits.” *International Transactions in operational research* 15 (Jan. 2008): 705-715

Maxwell, J.C. (1998), *The 21 Irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson Publishers, Nashville, TN.

Meier, J., Crocker, S. F. (2010.), Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1): 68-78.

Mujtaba, B. G., Shuaib, S. (2010.), An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management, *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4): 111-121.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Paine Schofield, C. B., Honore, S. (2009.), Generation Y and Learning, 360° *The Ashridge Journal*, Winter, 26 – 32.

Pearson, C.A.L, Chatterjee, S.R., (2003), Managerial work roles in Asia: An empirical study of Mintzberg's role formulation in four Asian countries, *Journal of Management development*, 22(8):694-707

Pew Research Center (2014.), Millennials in Adulthood,
http://www.pewsocialtrends.org/files/2014/03/2014-03-07_generations-report-version-forweb.pdf, пристапено: 16.03.2019.

Podsakoff, Ph.M, Bommer, W.H, Podsakoff, N.P., & MacKenzie, S.B., (2006), Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research, *Organizational behavior and Human decision processes*, 99(2): 113-142

PricewaterhouseCoopers (2013.), Millennials Survey- Millennials at work: Reshaping the workplace, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-ofwork/millennials-survey.jhtml>, пристапено: 19.03.2019.

PrincetonOne (2008.), Understanding Generation Y: What You Need to Know About the Millennials,
<http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>,
пристапено: 17.03.2019.

Reilly, P., & Brown, D. (2008). Employee engagement: What is the relationship with reward management? *WorldatWork Journal*, 17(4): 37-49.

Robert Half International, Yahoo (2008.), What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees,
http://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy_robert_half.pdf,
пристапено: 22.03.2019.

Rousseau, D & McLean Parks, J. (1993), The contracts of Individuals and Organizations, *Research in organizational behavior*, vol. 15 (1-43)

Rumpel, S., Medcof, J. W. (2006.), Total rewards: good fit for tech workers, *Industrial Research Institute*, 27-35.

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Ryan, R. M., and Deci L. (December 2006) Self-Regulation and the problem of Human Autonomy: Does Psychology need Choice, Self-determination and Will? *Journal of Personality* 74, no.6: 1557-1586

Ryan, R.M., and Deci L. E.(2000), Intrinsic and extrinsic motivation: Clasical Definitions and New Directions." *Contemporary education psychology* 25: 54-67

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga

Subson, R. (2011), Career choice perceptions of undergratuaduate event, sport and recreation management students: An Australian case study, *The journal of Hospitality Leisure Sport an tourism*, 10(2)

Thomas, Keneth W., and Betty A.Velthouse. (1990) Cognitive elements of empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of management review* 15, no. 14: 666-681

Thomas, Kenneth W. (2009), *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Vrhovski, I., Medvešek, I. (2012.), Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama, *Praktični menadžment*, 3(5), 29-36.

Webb Day, J., Holladay, C. L., Johnson, S. K., Barron, L. G. (2014.), Organizational rewards: considering employee need in allocation, *Personnel Review*, 43(1), 74-95.

Webb, K.(2007), Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation And Performance, *Christian Higher Education*, vol 6, (53-71)

Weyland, A. (2011.), Engagement and talent magagement of Gen Y, *Industrialand Commercial Training*, 43(7), 439-445.

Wiley, C. (1997.), What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

WorldatWork. (2006). Total Rewards Model. Strategies to attract, motivate and retain employees. http://WorldatWork.org/pub/total_rewards_model.pdf , Пристапено 01.02.2021

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

WorldatWork. (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits and total rewards*. New Jersey: Wiley, пристапено 01.02.2021

WorldatWork. (2010). *The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retention*. <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=37008>

Петковска, А. и други (2010) Сондирање европски вредности во Република Македонија, *Социолошка ревија*, 9(10), стр. 225–259.

Петковски, К. (2014), *Деловно лидерство*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје

Петровска Бешка, В. (1994), *Методологија на експерименталните истражувања во психологијата*, Малинска, Скопје

Стаменкова-Трајкова, В (1995), *Психологија*, Универзитет “Св.Кирил и Методиј”, Скопје

*Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y*

VII. Прилози

ПРАШАЛНИК ЗА ПРЕФЕРЕНЦИТЕ НА ГЕНЕРАЦИЈАТА Y

1. Кога размислувате за вашето вработување, во колкава мерка ви се важни следните награди на работодавачот?

Важноста на наградата оценете ја со заокружување на соодветниот број:

- 1 – воопшто не ми е важно,
- 2 – не ми е важно,
- 3 - ниту ми е важно ниту ми е неважно,
- 4 – важно ми е,
- 5 - исклучително ми е важно

Вид на награда	Оцена на важност (1-5)				
Висока основна плата (фиксна плата во ист износ секој месец, без оглед на резултатите од работата)	1	2	3	4	5
Платено дополнително образование надвор од работата (високо образование, курсеви, семинари, лиценци ...)	1	2	3	4	5
Добар пакет на бенефиции што вклучува здравствена заштита (на пр. систематски прегледи во приватни клиници, осигурување на живот)	1	2	3	4	5
Добар пакет на бенефиции што вклучува пензиско осигурување (на пример, дополнително пензиско осигурување, отпремнина)	1	2	3	4	5
Добар пакет на бенефиции кој нуди различни услуги (на пр. угостителски услуги, паркинг простор, рекреативна програма)	1	2	3	4	5
Можност за работа во странство (одење во странство за извршување задача за определено време)	1	2	3	4	5
Удел во профитот на компанијата (работодавачот плаќа додаток на основната плата во готово или во форма на акции во зависност од приходите на компанијата)	1	2	3	4	5

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Варијабилна индивидуална исплата / бонус (целата или дел од вашата плата зависи исклучиво од вашата работа и резултатите од работата)	1	2	3	4	5
Варијабилна групна исплата / бонус (целата или дел од платата зависи исклучиво од работата на целата група или тимот на кој му припаѓам)	1	2	3	4	5
Грижа за децата (платена градинка или детска градинка во рамки на организацијата)	1	2	3	4	5
Други финансиски награди. Кои?					

2. Кога размислувате за вашето вработување, во колкава мерка ви се важни следните аспекти на мотивација? Важноста на наградата оценете ја со заокружување на соодветниот број:

- 1 – воопшто не ми е важно,
- 2 – не ми е важно,
- 3 - ниту ми е важно ниту ми е неважно,
- 4 – важно ми е,
- 5 - исклучително ми е важно

Аспект на мотивација	Оцена на важност (1-5)				
Можност за напредување (на повисока хиерархиска позиција, со поголема одговорност)	1	2	3	4	5
Врвна обука и образование на работното место	1	2	3	4	5
Флексибилно работно време (важно е работата да се заврши, без оглед на времето на пристигнување и заминување)	1	2	3	4	5
Етички деловни практики на работодавачот кои се совпаѓаат со сопствени убедувања на вработениот	1	2	3	4	5
Имиџ на работодавачот кој вработува талентирани и образовани лица	1	2	3	4	5
Признавање и пофалба за квалитетна работа	1	2	3	4	5
Разработен план за кариера	1	2	3	4	5
Интересна работа	1	2	3	4	5

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Безбедност на работата (на пример, на неопределено време, силен синдикат и слично)	1	2	3	4	5
Квалитетно лидерство (директни супервизори, менаџери)	1	2	3	4	5
Балансирање на професионалниот и приватниот живот	1	2	3	4	5
Обезбедување на потребната автономија за извршување на работните задачи(Независност во обавување на работните задачи)	1	2	3	4	5
Тимска работна средина	1	2	3	4	5
Престижно работно место или титула	1	2	3	4	5
Учество во донесувањето одлуки (можност за учество во одлуки во врска со организацијата)	1	2	3	4	5
Добивање на повратни информации за вашата работа	1	2	3	4	5
Друго. Што?	1	2	3	4	5

3. Дали би направиле некој / некои од долунаведените **компромиси за да добиете работа** (повеќе одговори се прифатливи)?

- а) Јас / не би направил никаков компромис
- б) Би прифатил помала плата во споредба со онаа што ја очекував
- в) Би прифатил помалку бонуси во споредба со тоа што очекував
- г) Би прифатил помалку пожелна локација на работното место во споредба со онаа што ја очекував
- д) Би прифатил друг сектор освен посакуваниот
- ѓ) Би прифатил друго работно место наспроти посакуваното
- е) Би прифатил работа која бара помалку квалификации од тие што ги поседувам
- ж) Би прифатил работа во организација иако таа не е мој прв избор
- з) Друго. Што?

4. Дали би прифатиле **работа во странство**, ако тоа е можност и предуслов за **понатамошно напредување во кариерата?**

- а) Да
- б) Не
- в) Можеби

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

5. Кој вид на **обука** или кои развојни **можности** ги сметате за најпривлечни (може да изберете повеќе одговори)?

- а) Работа со квалитетен ментор
 - б) Ротација на работното место (промена на работно место во одредени временски интервали)
 - в) Поддршка во факултетско образование и други форми на учење надвор од работата
 - г) Работат на проекти во квалитетен тим
 - д) Самостојно/Индивидуално учење
 - ѓ) Електронско учење (учење со помош на модерна технологија)
-

6. Дали **заради кариера** и високо платена работа сте спремни да го жртвувате слободно време и семејството?

- а) Да
 - б) Не
 - в) Барам рамнотежа
-

7. Што би жртвувале за да остварите хармонија меѓу професионалниот и приватниот живот?

- а) Напредокот во кариерата
 - б) Дел од платата
 - в) Прифаќање на скратена работна недела
-

8. Според Вас -Колкава треба да биде месечната плата (со сите дополнувања) за да имате достоен животен стандард и задоволство?

-----евра

9. Колку долго **во развојот на вашата кариера** очекувате или планирате да **останете на една позиција**?

- а) Помалку од 1 година
 - б) Од 1 до 2 години
 - в) Од 3 до 5 години
 - г) Повеќе од 6 години
 - д) Целата кариера сакам да ја поминам во една организација
 - ѓ) Не знам / не може да се оцени
-

10. Кога размислувате за вашето идно вработување, оценете колку ви се важни долунаведените аспекти од работната средина со помош на наведената скала:

1 – воопшто не ми е важно,

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

- 2 – не ми е важно,
3 - ниту важно ниту неважно,
4 – важно ми е,
5 - многу ми е важно.

Аспекти на работното окружување	Важност со оцена (1-5)				
Работа со луѓе кои ме мотивираат и поттикнуваат на подобри резултати во работењето	1	2	3	4	5
Работа со ментор од кого можам многу да научам и да го усовршам моето знаење	1	2	3	4	5
Она што овозможува рамнотежа меѓу професионалниот и приватниот живот	1	2	3	4	5
Пријатно чувство при работа во општествено одговорна компанија	1	2	3	4	5
Друго. Што?	1	2	3	4	5

11. Оценете колку ви е важно вашиот раководител да ги поседува долунаведените карактеристики?

- 1 – воопшто не ми е важно,
2 - не е важно,
3 - ниту е важно ниту не е важно,
4 – важно ми е,
5 – многу ми е важно.

Карактеристики на претпоставениот	Оцена спрема важноста (1-5)				
Да ги разбира и да се грижи за вработените	1	2	3	4	5
Да ги поддржува и ги охрабрува вработените	1	2	3	4	5
Пријатен за работа	1	2	3	4	5
Флексибилни, со отворен ум за нови идеи и сугестии	1	2	3	4	5
Има почит кон вработениот	1	2	3	4	5
Има добри комуникациски вештини	1	2	3	4	5

**Улога на менаџерите за привлекување, мотивирање и задржување во
организацијата на вработени од Генерацијата Y**

Обезбедува повратна информација за квалитетот на извршената работа	1	2	3	4	5
Ми дава автономија и ми овозможува да ја извршам мојата работа без премногу мешање	1	2	3	4	5
Строг, автократски лидер	1	2	3	4	5
Ја контролира работата на вработениот секој ден	1	2	3	4	5

СОЦИОИДЕМОГРАФСКИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ИСПИТАНИЦИТЕ

1. Пол: М Ж

2. Година на раѓање: _____.

3. Статус:

а) Студент в) Вработен/а

4. Образование: а) ССС б) високо образован. в) м-р г) д-р на науки

5. Години на работно искуство: _____.